

Presentació

Treballem per viure, o vivim per treballar? Avui dia ens fem aquesta pregunta massa sovint. Resumeix una de les batalles quotidianes més freqüents de l'individu contemporani, home i dona: la percepció que l'esquema de distribució del temps no es correspon amb les nostres necessitats reals.

Estem assistint a un canvi de valors, impulsat per fenòmens transcendents. La incorporació de la dona en tots els nivells de la vida laboral, econòmica i productiva, la terciarització, la revolució tecnològica i de les comunicacions, la globalització, han transformat la nostra percepció del temps i la manera de relacionar-nos amb els altres. Si fins fa poc, el temps de treball era l'eix central de la vida del homes i el temps familiar era el de les dones, cada dia més, creix el desig de poder compaginar de manera equilibrada el temps laboral, personal i familiar.

Cal replantejar i modificar, doncs, la cultura de treball, per a construir entorns més oberts. Només un canvi de model pot equilibrar i fer sostenible la distribució entre treball, vida personal i vida familiar, sense perjudicar la productivitat i l'efectivitat, i fins i tot, millorant-les.

En aquest nou escenari, tots els agents econòmics i socials i, sobre tot, les empreses, tenen un paper capdal. Moltes d'aquestes ja estan fent esforços i aplicant propostes innovadores per afavorir la conciliació de la vida familiar, laboral i personal.


L'Ajuntament de Barcelona, a través de la regidoria dels Nous Usos Socials del Temps a la ciutat, i el Consell Econòmic i Social de Barcelona, van iniciar, fa cosa d'un any, un procés de treball conjunt sobre les noves organitzacions del temps de treball a la ciutat. Es va encetar amb un acord de col·laboració, va seguir amb una anàlisi prospectiva de la situació del temps de treball a Europa i arriba ara a bon port amb la publicació de les conclusions d'un ampli estudi sobre la conjuntura a la ciutat de Barcelona.

Ara tenim un nou repte: el de difondre, crear xarxa i estendre la voluntat innovadora sobre noves organitzacions del temps de treball entre les empreses i entitats de Barcelona, tasca que l'Ajuntament continuarà impulsant per afavorir l'augment de la qualitat de vida dels ciutadans i ciutadanes de Barcelona.

Rosa Virós
Presidenta del CESB

Imma Moraleda
Regidora Nous Usos
Socials dels Temps a la Ciutat

Jordi Hereu
Alcalde de Barcelona



El grup de treball que ha participat en el debat i propostes per a la realització de l'estudi ha estat format per:

Olga Fernández, Comissions Obreres

José Migel Beneroso, Foment del Treball Nacional

Miguel Angel Fraile, Consell de Gremis de Comerç, Serveis i Turisme de Barcelona

Núria Bonsons, Unió General de Treballadors

Antoni Fernandez, Nous Usos Socials del Temps de l'Ajuntament de Barcelona

Lucia Artacoz, Agència de Salut Pública de l'Ajuntament de Barcelona

Neus Figueres, Associació per a la promoció del transport públic

Carme Turró, Consell Escolar de Barcelona

Fabià Mohedano, Consell de la Joventut

Desirée Garcia, Departament de Treball i Indústria de la Generalitat de Catalunya

Ana Ortonoves, gerència del sector de serveis generals de l'Ajuntament de Barcelona

Consuelo León, Centro Internacional Trabajo y Familia

Carme Vidal, regidoria Dona i drets civils de l'Ajuntament de Barcelona

Chelo Chacártegui, Universitat Pompeu i Fabra

Coordinat per:

Sara Berbel, secretaria tècnica del CESB

José Antonio Fernández, secretari general del CESB

L'estudi es compon de dos parts:

El temps de treball: balanç d'actuacions a la UE,
dirigit per el grup Quit de la Universitat Autònoma de Barcelona.

Experiències innovadores a empreses de Barcelona,
dirigit per GPF.

El temps de treball: balanç d'actuacions a la Unió Europea

Teresa Torns i Fausto Miguélez (coordinadors)
Vicent Borràs
Sara Moreno
Carolina Recio

Les opinions, conclusions i propostes corresponen als autors de l'estudi

1. Introducció	3
2. Els canvis del temps de treball: de la gàbia daurada a la llibertat atzarosa	5
3. El marc de referència de les actuacions sobre el temps de treball	10
3.1. L'estat de la qüestió a la UE	10
El marc normatiu sobre el temps de treball	
Els estudis de la UE sobre el temps de treball	
3.2. L'estat de la qüestió a Espanya i Catalunya	23
Els estudis de les escoles de negocis sobre el temps de treball i la conciliació	
Altres estudis sobre el temps de treball i la conciliació	
3.3. A tall de síntesi	31
4. El balanç de les actuacions	34
4.1. El balanç de les actuacions emblemàtiques	35
La llei de les 35 hores a França	
El 6 + 6 a Finlàndia	
El work and life balance al Regne Unit	
La reorganització del temps de treball a Alemanya	
4.2. El balanç de les accions de govern i els resultats de l'NC	48
L'acció de govern de la resta de països de la UE amb relació al temps de treball	
Les principals actuacions entorn del temps de treball en la negociació col·lectiva a la UE	
El teletreball: un cas paradoxal	
4.3. El balanç de les actuacions conciliadores a Espanya i Catalunya	51
El balanç de la conciliació des de l'Institut de la Dona	
El balanç de la conciliació a través de la negociació col·lectiva	
El balanç de les polítiques empresarials family friendly	
Un exemple de "bones pràctiques"	
4.4. Algunes propostes d'actuacions conciliadores de darrera hora	57
El Pla Concilia del Ministeri d'Administracions Públiques	
L'Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana	
El Pla estratègic metropolità de Barcelona	
El Programa nous usos socials del temps de l'Ajuntament de Barcelona	
4.5. A tall de síntesi	62
5. Una proposta d'actuació	66
6. Conclusions	71
6.1. Sobre el marc de referència de les actuacions	
6.2. Sobre el balanç de les actuacions	
6.3. Consideracions finals	
Glossari	77
Bibliografia	84

1. Introducció

El present informe té com a primer objectiu fer balanç de les modificacions que el temps de treball ha sofert en aquestes darreres dècades en el context europeu. I, com a segon objectiu, dibuixar les línies mestres d'una futura experiència pilot a la ciutat de Barcelona amb la finalitat de promoure bones pràctiques amb relació al temps de treball a les empreses.

Alguns antecedents

Fa poc més de cinc anys, el Consell Econòmic i Social de Barcelona (CESB) va encarregar una investigació al Centre Especial de Recerca sobre Vida Quotidiana i Treball (QUIT) de la UAB sobre la importància que adquiria el temps per a la vida de la ciutat. L'estudi **Temps i ciutat** (Torns-Miguélez, 2000) va oferir una síntesi de les principals línies d'actuació europees en aquest àmbit. Constatava la importància que el temps té en l'organització de la societat i en la vida quotidiana de les persones i posava de manifest, així mateix, que la centralitat de la jornada laboral era clau per a l'organització empresarial, però també per organitzar la ciutat i el benestar quotidià de les persones. I afegia que les dones adultes que vivien en règim de doble presència n'eren el col·lectiu més conscient, atès que era el més perjudicat per aquesta organització social del temps. Des d'aleshores, la necessitat de fer visible la importància del temps de treball no ha fet sinó augmentar.

Pressupòsits inicials

El present estudi parteix d'un doble supòsit. D'una banda, s'afirma que el temps de treball, entès com a sinònim de jornada laboral, ha esdevingut una peça bàsica en el pensament i en les pràctiques que presideixen les actuals relacions laborals a la Unió Europea. I, de l'altra, s'observa amb relativa sorpresa la necessitat de situar en aquest escenari les polítiques de conciliació de la vida laboral i personal. Un conjunt d'actuacions que estan obrint noves expectatives. Sembla, per tant, si més no oportú conèixer el que s'està fent per veure què és pot fer.

Els apartats de l'estudi

Així, el present estudi presenta, en primer lloc, una breu reflexió al voltant de les implicacions que els canvis del mercat laboral tenen, actualment, sobre el temps de treball. Presentada aquesta problemàtica, en segon lloc, s'exposa l'estat de la qüestió sobre les modificacions que el temps de treball ha sofert en els paï-

“El temps de treball ha esdevingut una peça bàsica en el pensament i en les pràctiques que presideixen les actuals relacions laborals”

sos de l'entorn europeu. Aquest estat de la qüestió revisa el marc de referència que empara les actuacions sobre temps de treball i conciliació dels darrers anys. I ho fa fixant-se tant en els referents normatius i legals, com en els principals estudis i anàlisis pràctics. Un marc de referència que, en última instància, també permet revisar l'estat de la qüestió a Espanya i Catalunya.

A continuació, en tercer lloc, s'ofereix un balanç d'algunes actuacions emblemàtiques sobre temps de treball dutes a terme durant aquesta darrera dècada a l'escenari europeu. I, en un segon moment, es fa balanç d'algunes actuacions conciliadores a Espanya i Catalunya, atesa la importància creixent en l'entorn més immediat.

L'estudi conclou amb una proposta d'actuació orientada a la creació de taules quadrangulars amb participació de tots els agents socials i institucionals implicats. L'objectiu ha de ser arribar a establir acords al voltant d'actuacions exemplificadores sobre el temps de treball i/o de conciliació que comencin en forma de prova pilot en un sector, un grup d'empreses o un territori concret. La proposta inclou un seguit de recomanacions dirigides a facilitar-ne la posada en pràctica.

Breu apunt metodològic

La metodologia necessària per aconseguir els objectius fixats ha suposat, en un primer moment, la selecció de les experiències més emblemàtiques, així com la delimitació dels actors socials i institucionals més pertinents. I, en un segon moment, un estudi de casos elaborat a través de l'anàlisi documental.

Agraïments

Arribat el punt de cloure aquest estudi, volem fer constar el nostre agraïment a totes les persones que han donat suport a la nostra tasca. En particular, als membres del Consell Econòmic i Social de Barcelona, del Centre Especial de Recerca sobre Vida Quotidiana i Treball de la UAB i del GPF, que no figuren a la portada de l'estudi però sense les quals aquestes pàgines no haurien estat possibles.

**“S’ofereix
un balanç
d’actuacions
emblemàtiques
sobre temps de
treball dutes a
terme aquesta
darrera dècada”**

2. Els canvis del temps de treball: de la *gàbia daurada* a la *llibertat atzarosa*

Els canvis que el temps de treball ha sofert en aquestes dues darreres dècades constitueixen, a hores d'ara, una realitat que s'estén per la majoria de països europeus. Una realitat que arriba a ser una premissa gairebé unànimement acceptada pels agents socials implicats i els estudiosos del tema. Aquesta realitat ha convertit el temps de treball en el centre de les preocupacions i actuacions d'aquells que s'apleguen entorn del món laboral. Especialment des que la crisi de l'ocupació es va produir com a conseqüència de les transformacions del sistema productiu fordista. Un sistema que, com es recordarà, regulava la jornada laboral segons uns criteris pactats i establerts capaços de disciplinar la població treballadora tant en el món laboral com en la seva vida quotidiana. Aquesta situació, que alguns especialistes han qualificat de *gàbia daurada*, va fer possible que la majoria de la població interioritzés unes pautes horàries amb criteris de naturalitat i immutabilitat. Unes característiques que, avui dia, persisteixen malgrat que la realitat laboral i quotidiana ja no sigui així.

Les necessitats del nou sistema productiu han comportat una forta crisi d'ocupació i l'aparició d'una major flexibilització del mercat de treball. I això ha suposat el trencament d'aquesta *gàbia daurada*. La flexibilització ha trobat la seva expressió majoritària en els canvis en l'organització i reordenació del temps de treball. Uns canvis que han suposat tot un seguit de noves modalitats temporals atípiques (franges horàries, comptes de temps, bancs de temps, etcètera). I un reforçament de les velles jornades laborals, a hores d'ara més desregulades (feines de cap de setmana, a temps parcial, a torns, temporals, etcètera). L'inconvenient afegit és que aquestes modalitats es donen en un context contractual on la manca d'estabilitat i la precarietat alimenten la incertesa laboral, la qual cosa acaba esdevenint més la norma que no pas l'excepció.

La norma horària ha passat, doncs, de fixar una *gàbia daurada* a la inestabilitat que produeix una *llibertat atzarosa*. En altres paraules, la confiança i la certesa de tenir una vida laboral i quotidiana regides per una jornada laboral fixada i estable desapareixen en favor d'un augment de la variabilitat d'horaris que, en els pitjors casos, poden variar dia a dia.

En aquest panorama només surten beneficiades les persones que tenen poder i autonomia per decidir el seu horari, que acostumen a ser les considerades com més ben qualificades a les empreses. Però aquesta no és la realitat de les que tenen una baixa quali-

“Les necessitats del nou sistema productiu han comportat una forta crisi d'ocupació i l'aparició d'una major flexibilització del mercat de treball”

ficació, baixos salaris i/o pitjors condicions laborals, per a les quals els horaris són segurament un greuge més. Perquè en aquest grup hi acostuma a haver unes desigualtats de gènere i ètnia evidents. Tot i així, aquesta *llibertat atzarosa* no ha de ser necessàriament i estrictament negativa, però sembla clar que requereix un canvi material i cultural important. Algunes actuacions, impulsades per diversos governs europeus, constitueixen experiències interessants. Però, fins i tot les millors topen amb la manca de consens social. Tanmateix, els canvis també es poden albirar entre aquelles persones que per la seva joventut o el seu gènere poden, saben o aprenen a no tenir la vida laboral com a únic eix prioritari del seu projecte de vida. Encara són una minoria, però poden ser vistes com les capdavanteres d'unes respostes alternatives davant dels reptes que marquen els canvis en el temps de treball. El canvi, però, ni pot ser individual ni ha d'afectar només el temps de treball. Però pot començar per aquí, donada la importància que aquest temps té sobre l'únic temps que tenim: el temps de vida.

Una mica d'història

Abans d'entrar a conèixer els actuals canvis soferts pel temps de treball convé fer una mica d'història. Una precisió obligada atès l'oblit actual de les lluites per aconseguir una jornada laboral que fes possible les famoses 8 x 3 (vuit hores de feina, vuit hores de vida personal i vuit de descans), a la fi del segle XIX. Un oblit o, si es vol, un silenci que ha permès fins i tot l'apropiació del discurs per veus que ara proclamen com si fos de la seva collita una de les primeres fites aconseguides pel moviment obrer.

Des de la veu dels especialistes que han analitzat la història de la jornada laboral (Espuny, 1997) cal recordar que la regulació de la jornada laboral espanyola ha seguit les mateixes etapes en quasi tots els països industrialitzats. Concretament, pel que fa al cas de l'Estat Espanyol, s'observa que el 1873 el diputat català Antoni Carné presenta una proposició de llei que fixa les hores de treball a les fàbriques de vapor i als tallers. Es tracta sobretot d'una reforma de caràcter humanitari i fisiològic orientada a assegurar la viabilitat de la reproducció de la força de treball. Són mesures que consoliden una legislació protectora que redueix les hores de treball segons les característiques de la població més dèbil, les dones i les criatures. Deu anys més tard es crea la Comissió de Reformes Socials amb un programa legislatiu que deixa entreveure la idea d'una limitació genèrica de la jornada laboral. I el primer de maig de 1890 representa el punt de partida de la jornada laboral de vuit hores, una demanda unànime per a la millora de la qualitat de vida i per poder disposar d'hores lliures per al desenvolupament de les

“La llibertat atzarosa no ha de ser necessàriament i estrictament negativa, però requereix un canvi material i cultural important”

persones treballadores. No és, però, fins a 1919 quan se signa el decret que fixa la jornada màxima legal de vuit hores diàries i quaranta vuit setmanals en totes les activitats laborals. Amb la II República es referma la jornada màxima legal amb una regulació que introdueix el principi del repartiment del treball. Posteriorment, amb la depressió econòmica dels anys trenta, es proposa la setmana de quaranta hores amb el rebuig de l'empresariat i l'acceptació de la classe treballadora.

L'aproximació històrica mostra a la perfecció el caràcter paradoxal que sempre ha envoltat el temps de treball a les nostres societats. Perquè no pot deixar de sorprendre'ns que, avui dia, al començament del segle XXI, aquestes mateixes idees estiguin presents en els debats recents sobre el temps de treball. Aquí cal recordar que per tal de defensar el límit de 48 hores de treball setmanal a la Unió Europea, s'ha fet servir l'article 137 del Tractat que estableix que la Comunitat és competent per donar suport i completar les accions dels estats membres amb vista a millorar l'entorn de treball. Una millora destinada a protegir la salut i la seguretat de la població treballadora. I que, de la mateixa manera, les polítiques de reducció del temps de treball i de conciliació actuals tenen, com després exposarem detalladament, un rerefons fortament relacionat amb la baixa natalitat (la reproducció humana) i la necessitat de crear ocupació repartint l'existent.

L'imaginari col·lectiu del *fordisme-taylorisme*

La irrupció de la societat industrial va marcar un abans i un després en la concepció del temps. L'origen de la jornada laboral, segons els especialistes més reconeguts, Thompson (1979), comença quan es genera entre els agricultors una relació de poder distinta i basada en la contractació dels serveis entre els un i els altres. A partir d'aquell moment, la preocupació del primer passarà a ser la de controlar que el subordinat no perdi el temps. Posteriorment, la generalització de l'anomenada Revolució Industrial contemplada com a producció en sèrie de les empreses manufactureres va fer necessària una major sincronització i racionalització del temps de treball. I, segons altres especialistes, la nova regulació temporal va ser ajudada per la disciplina pròpia de la moral puritana que associava el temps en què no es treballava (no es feia feina assalariada) amb la pèrdua del temps. Aquest binomi (puritanisme i capitalisme) va ser essencial per aconseguir la interiorització de les noves normes disciplinàries no només en el món laboral sinó en l'organització personal, familiar i social de les noves societats industrials. I des d'aleshores fins ara, les normes de l'imaginari *fordista-taylorista* han aconseguit modelar i cohesionar la vida de la majoria de la població d'aquest tipus de societats.

“L'aproximació històrica mostra el caràcter paradoxal que sempre ha envoltat el temps de treball a les nostres societats”

L'èxit d'aquest procés d'aculturació és precisament el motiu pel qual el temps de treball se situa, de nou, al centre del debat. Perquè per trobar noves respostes a la crisi de l'ocupació o al fet que les dones siguin cada cop més presents en el mercat laboral o en el creixent procés d'envelliment cal afrontar i qüestionar l'actual organització socioeconòmica del temps de treball. Una reordenació i reorganització que cal que posi en qüestió els imaginaris col·lectius propis d'una societat que majoritàriament, en aquesta part del planeta, ja no viu sota una realitat productiva *fordista-taylorista*. I cal que això es pugui fer sense perjudicar els més dèbils (dones, joves, persones immigrades). Cal, per tant, afrontar el canvi d'uns valors i unes realitats materials que converteixen el temps de treball, entès només com a jornada laboral, en el centre del projecte de vida en societat i font de prestigi i consideració social.

Hi ha nombrosos estudis que mostren a bastament que els canvis en els horaris de les jornades laborals impliquen canvis en la vida quotidiana de les persones. I que aquests canvis perjudiquen més les dones, els menys qualificats i les persones immigrades. Tot i així, també sabem que la interiorització d'un model de vida centrat en aquest temps del treball provoca tot un seguit de resistències culturals que fins i tot es donen quan les solucions aporten potencialment possibles millores. Resistències que es fan evidents quan la població treballadora no accepta o percep com a temps mort, temps buit o pèrdua de temps el resultat d'actuacions tècnicament ben resoltes. L'assumpció de la linealitat i de la quantificació de períodes continus de temps de treball i temps de no-treball semblen, ara per ara, les millors opcions a l'hora d'acceptar els canvis. El rebuig de la reducció d'una jornada laboral sincrònica i quotidiana sembla que és l'altra cara de la moneda. Només les dones que han d'assumir la cura de persones dependents semblen estar-hi d'acord.

La perspectiva de gènere intervé

L'argument anterior és el centre de les preocupacions, els sabers i les demandes que les científiques socials plantegen des de fa prop de trenta anys a l'espai europeu. Elles van ser les primeres veus que van mostrar la necessitat de canviar l'organització social i quotidiana de les societats industrials. Perquè elles n'eren conscients no només a partir dels seus estudis i anàlisis, sinó a través de la pràctica de la vida quotidiana. Tot i així, la veu i el saber d'aquestes dones no ha estat capaç de contaminar el nucli dur d'aquells que comanden el saber especialitzat i la realitat de l'organització socioproductiva. Malgrat tot, les seves anàlisis continuen sent imprescindibles. Maruani (2005), com a exemple de les

“Els canvis en els horaris de les jornades laborals impliquen canvis en la vida quotidiana de les persones”

seves darreres aportacions, ens recorda que el temps de treball s'ha convertit en un element essencial de la distinció de les ocupacions entre homes i dones. I que, a hores d'ara, és el factor clau per veure les diferències i desigualtats entre els gèneres. Com a exemple, posa en evidència que el treball a temps parcial es converteix en una modalitat contractual que afecta majoritàriament les dones. I és una eina utilitzada per l'empresariat a l'hora d'abaratir costos i pel sindicat com a contrapartida per no augmentar l'atur. El resultat, en qualsevol cas, és que les dones tenen pitjors salaris, pitjors condicions laborals i marquen l'acceptació de la derogació de la norma social de l'ocupació. Una norma que continua centrada en la feina a temps complet, tot i que actualment aquesta estigui altament flexibilitzada i desregulada. Maruani ens recorda, també, que el temps de treball és un filtre, una mena de fil vermell per veure les mutacions, jerarquies i segmentacions del treball assalariat. I per comprendre les fronteres que hi ha entre treballs femenins i masculins.

I és que, com apunta Bouffartigue (2005), el temps es troba al centre dels conflictes, visibles o invisibles, que conformen la vida social i personal. Uns conflictes que no són aliens a les desigualtats de gènere persistents en les societats del benestar i que situen moltes dones en posicions desiguals dins i fora del mercat laboral. En aquest sentit, aquest autor ens recorda que els processos històrics sobre la reducció del temps de treball han quedat al marge de la divisió sexual del treballar i de l'alliberament efectiu de temps. Un aspecte, aquest darrer, que actualment topa amb l'augment de la disponibilitat temporal de tothom envers l'esfera laboral en un context dominat per la representació del temps quantitativa i lineal. Perquè és precisament el pes social d'aquesta representació el que oculta qüestions com la qualitat, el contingut i la pluralitat del temps. Aspectes que, sens dubte, configuren el rerefons de les tensions i els conflictes que es generen al voltant del temps de treball. I que a continuació s'exploren més detingudament.

**“Les dones
tenen pitjors
salaries, pitjors
condicions
laborals i
marquen
l'acceptació de
la derogació de
la norma social
de l'ocupació”**

3. El marc de referència de les actuacions sobre el temps de treball

L'objectiu d'aquest apartat és revisar el marc de referència que empara les actuacions sobre el temps de treball que hi ha hagut a la UE en les darreres dècades. Un marc de referència on destaca l'enorme interès que el temps de treball ha despertat entre els especialistes masculins i femenins en analitzar el món laboral. De manera que es pot afirmar que el temps de treball, entès com a sinònim de jornada laboral, ha esdevingut una peça bàsica en el pensament i en les pràctiques que presideixen les actuals relacions laborals a la UE. Un escenari on també cal situar els estudis dedicats a l'anomenada conciliació de la vida laboral i familiar, atesa la importància que durant els darrers cinc anys han adquirit aquest tipus d'actuacions.

L'apartat comença amb el detall dels referents normatius i legals existents a Europa amb relació a aquestes qüestions. A continuació es resumeixen els principals estudis i anàlisis sobre el temps de treball a Europa sota el patrocini de l'European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. L'apartat conclou amb una breu revisió de quin és l'estat de la qüestió a Espanya i Catalunya.

L'estat de la qüestió a la UE

El marc normatiu sobre el temps de treball

Com és ben sabut, una de les responsabilitats de la UE és definir els marcs normatius i legals a partir dels quals es poden orientar les polítiques dels estats membres. Si bé els estats nacionals adopten les seves lleis i regulacions laborals en funció d'aquestes recomanacions, cal tenir en compte la tradició social, històrica i cultural de cada país, aspectes que, sens dubte, influeixen en l'adopció i l'abast real d'aquestes mesures.

En el cas que ens ocupa, el punt de referència es troba en el Consell Europeu Extraordinari sobre Ocupació celebrat a Luxemburg (1997). Un consell on, en matèria de regulació del temps de treball, s'adopta l'Estratègia europea per a l'ocupació (EEO). I dins l'apartat destinat a les polítiques d'igualtat (quart pilar), es reconeix la necessitat d'elaborar polítiques de conciliació.

L'Estratègia europea per a l'ocupació (EEO)

Un dels principals objectius de l'Estratègia europea per a l'ocupació (EEO) és donar resposta al problema de l'atur. A partir

“Cal tenir en compte la tradició social, històrica i cultural de cada país”

del Consell Europeu de Luxemburg ja esmentat (1997), l'EEO esdevé el marc de referència bàsic per a l'elaboració de les polítiques d'ocupació dels estats membres. Un marc que, amb el pas dels anys, s'ha anat actualitzant en funció de les noves prioritats i els nous objectius en matèria laboral.

En concret, les modificacions que el temps de treball ha sofert en aquestes darreres dècades han provocat un augment progressiu de les directives sobre la regulació horària. El casos del treball atípic, del treball a temps parcial o el teletreball¹ en són bons exemples.

A partir del Consell Europeu de Lisboa (2000), s'incorpora com a prioritat de l'EEO el foment de la productivitat i la competitivitat.² Aquesta prioritat suposa, en la pràctica, mantenir l'equilibri entre la flexibilitat i la seguretat *de i en* l'ocupació. Uns criteris que requereixen vetllar per la qualitat de l'ocupació. I l'organització del temps de treball és una de les qüestions clau per aconseguir-ho. En concret, en la documentació analitzada s'insisteix en la necessitat de crear millor ocupació a partir d'una organització del temps de treball satisfactòria, tant per als empresaris com per a la població treballadora.

Les principals línies d'actuació que es deriven d'aquesta prioritat tenen a veure, entre d'altres aspectes, amb la qualificació de la mà d'obra, els estàndards òptims d'ocupació, la seguretat i la salut laboral i/o les mesures per facilitar la mobilitat geogràfica i ocupacional. L'adopció d'aquestes línies suposa, per als governs dels estats membres, buscar noves formes d'organitzar el temps de treball que permetin millorar-ne, simultàniament, la flexibilitat i la qualitat. El còmput anual d'hores de treball, la reducció del temps de treball, la reducció de les hores extra, el foment del treball a temps parcial o la flexibilització del cicle de vida laboral són algunes de les possibles vies d'actuació assenyalades.

En qualsevol cas, cal tenir present que aquest conjunt de mesures no només està pensat com una millora de les condicions de treball, sinó com un mitjà per incrementar la productivitat de les economies nacionals amb l'objectiu de tenir una economia europea molt més competitiva.

La Directiva 2003/88/CE

Actualment, el principal referent en matèria d'organització del temps de treball és la Directiva 2003/88/CE. Aprovada l'any 2003 durant el Consell Europeu de Brussel·les, considera com a principals objectius:

✓ Pal·liar les conseqüències negatives que el temps de treball té sobre la salut i la seguretat en l'ocupació.

“Buscar noves formes d'organitzar el temps de treball que permetin millorar-ne, simultàniament, la flexibilitat i la qualitat”

✓ Cercar vies per trobar un equilibri entre la seguretat i la salut dels treballadors i treballadores i l'ordenació flexible dels temps de treball.

La idea de fons de la directiva és la necessitat d'un temps de descans adequat per garantir unes condicions de salut i seguretat en el treball. Uns períodes de descans que han de ser prou llargs i continuats per tal d'evitar que els treballadors i treballadores, a causa de l'esgotament o els ritmes de treball irregulars, es produeixin lesions a si mateixos, als seus companys/es o a terceres persones. En aquest sentit, les persones treballadores dels estats membres han de poder gaudir d'un mínim de descans diari, setmanal i anual. La concreció específica dels objectius generals que recull la directiva planteja:

✓ La durada màxima del temps de treball és de 48 hores setmanals incloent-hi les hores extres.³

✓ El temps de descans ha de ser com a mínim d'11 hores per dia i d'un període mínim de descans ininterromput de 24 hores per cada set dies de feina.

✓ Per als treballadors i treballadores nocturns les hores de feina es limiten a 8 diàries.

✓ En els casos que la durada de la feina diürna sigui superior a 6 hores, els treballadors i les treballadores tenen dret a disposar d'una pausa.

✓ S'ha de garantir un període de, com a mínim, quatre setmanes de vacances anuals retribuïdes, de conformitat amb les condicions d'obtenció i concessió establertes a les legislacions i/o pràctiques nacionals.

La conciliació de la vida laboral i familiar a la UE

Les actuals polítiques de conciliació sorgeixen com a resultat del Consell Europeu Extraordinari sobre Ocupació celebrat a Luxemburg el 1997, més concretament, dins l'apartat destinat a les polítiques d'igualtat (quart pilar). El cas és que durant aquest consell es reconeix que la UE ha d'afrontar una nova estratègia en les seves polítiques d'ocupació. Una estratègia que faci un esforç especial per aconseguir la igualtat entre homes i dones en el mercat de treball. Una de les concrecions que es desprèn d'aquesta estratègia és la de garantir una millor conciliació entre la vida laboral i professional.

Queda palès, doncs, que les polítiques de conciliació sorgeixen lligades a la promoció de l'ocupació femenina en termes d'igualtat d'oportunitats. I que, per tant, no són la resposta a una demanda social.⁴ En aquest sentit, cal tenir presents les veus que posen de

“Les polítiques de conciliació sorgeixen lligades a la promoció de l'ocupació femenina en termes d'igualtat d'oportunitats”

manifest que aquestes polítiques són deutes d'una lògica productivista que és difícil que repercuteixi positivament en termes d'igualtat d'oportunitats entre homes i dones (Rubery-Maier, 1995; Lewis, 1998; Torns, 2005).

Els episodis següents entorn de les polítiques de conciliació es troben en el Consell de Lisboa (2000) on la UE emet una resolució a favor de la igualtat entre homes i dones tant en la feina remunerada com en la feina familiar. I, un any més tard, s'aprova, com a objectiu, la necessitat de: dissenyar i promoure les polítiques *family-friendly*; incrementar els serveis; i eliminar els obstacles per retornar al mercat laboral després d'un període d'absència.

La Directiva 92/85/CE i la Directiva 96/34/CE

Des d'una perspectiva estrictament legal, cal fer referència a les dues directives que es considera que han donat pas a la legislació actual sobre conciliació: la Directiva 92/85/CE sobre la seguretat i salut laboral de les dones embarassades, que acaben de tenir criatures o en període de lactància; i la Directiva 96/34/CE que regula el permís parental i les absències de la feina per raons de força major.

La primera, la Directiva 92/85/CE, respon al doble objectiu de prevenir i evitar, en situacions de maternitat, els riscos i les discriminacions laborals. A més, estableix el dret de les dones a gaudir d'un permís de maternitat d'un mínim de 14 setmanes distribuïdes abans i després del part, així com l'obligatorietat de garantir 2 setmanes de baixa de maternitat distribuïdes, també, abans i després del part. La segona, la Directiva 96/34/CE, representa l'acord marc sobre el permís parental⁵ i l'absència a la feina per raons de força major.⁶ L'objectiu principal és l'establiment de mesures per a una millora de la conciliació entre la vida professional i la vida familiar, mesures fonamentades en el principi d'igualtat d'oportunitats.

Els estudis de la UE sobre el temps de treball

L'*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* es dedica, des que es va crear, l'any 1975, a avaluar i analitzar les condicions de vida i treball dels països membres de la UE a fi i efecte de millorar-les. Per aconseguir aquest objectiu, la Fundació té com a referent el marc polític i legal de la UE, el qual enriqueix amb les dades científiques i tècniques que obté en els seus estudis. El temps de treball ocupa, en aquests darrers anys, un lloc preeminent en aquestes anàlisis, atès que ha esdevingut un indicador clau de les condicions de vida i treball de la població treballadora. Les principals línies d'investigació sobre la temàtica s'orienten vers l'estudi de les diferents dimensions del temps de treball remunerat:

“La Directiva 96/34/CE regula el permís parental i les absències de la feina per raons de força major”

- ✓ Les relacions laborals i el temps de treball
- ✓ Les preferències del temps de treball
- ✓ La durada i la intensitat del temps de treball
- ✓ El cicle de vida laboral i el temps de treball

L'Observatori Europeu de Relacions Industrials

L'*Observatori Europeu de Relacions Industrials* (EIRO, segons la sigla en anglès) és un projecte de l'*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* que s'inicia el 1997 amb l'objectiu d'analitzar les relacions industrials europees. Els estudis publicats per aquest observatori acostumen a ser petits reculls de les pràctiques nacionals relacionades amb el món del treball. Habitualment, es fan avaluacions comparatives de l'estat de la qüestió als diferents països membres, la qual cosa no és obstacle perquè també es facin estudis específics. En concret, s'analitza el grau d'aplicació de les directives i recomanacions europees en matèria laboral, així com la posició i el marge d'acció dels actors socials implicats. La revisió dels documents relacionats amb el temps de treball publicats a l'EIRO en aquests darrers anys permet fer aquest seguit de consideracions:

✓ En primer lloc, es constata una creixent presència dels aspectes relatius a les noves formes d'organització del treball en les agendes i negociacions dels estats membres. Si bé es tracta d'una qüestió negociada en tots els àmbits (nacional, intersectorial, sectorial i d'empresa), es detecta una tendència creixent a tractar les qüestions relatives al temps de treball en els convenis d'empresa.

✓ En segon lloc, s'observa que les actuacions posades en marxa entorn del temps de treball als diferents països no són homogènies, sinó que depenen, en bona mesura, del sistema nacional de relacions laborals. En aquest sentit, hi ha països on les actuacions formen part de l'agenda política, mentre que en d'altres tenen un paper fonamental en el sistema nacional de relacions laborals.

✓ Per tant, tot i compartir un marc europeu comú, aquest sovint queda reduït només al pla teòric. En la pràctica, els països divergeixen tant pel que fa a l'adopció com al contingut i a l'abast de les actuacions.⁷ Cal destacar, però, alguns trets comuns a tots els països com ara el treball a temps parcial, els comptes de temps, les baixes per raons familiars, els períodes sabàtics, el *flexitime*, el teletreball i la jubilació flexible.

Els estudis sobre la Directiva 2003/88/CE

Un exemple dels estudis específics fets per l'EIRO són els dedicats a la directiva 2003/88/CE relativa al temps de treball, comen-

“Les actuacions entorn del temps de treball als diferents països no són homogènies, sinó que depenen del sistema nacional de relacions laborals”

tada en l'apartat anterior. Tots aquests estudis evidencien la manca d'homogeneïtat en l'aplicació i adopció d'aquesta directiva entre els diferents estats membres. En primer lloc, s'observa que els acords sobre temps de treball tenen relació amb les normes, en la majoria de països. El que vol dir que es respecta la directiva. Però, la mateixa directiva permet l'increment de l'horari laboral en un període que no excedeixi de quatre mesos. De manera que, en la pràctica, es permet reajustar i incrementar les hores de treball.

En segon lloc, es poden apreciar diferències entre el que diuen els acords i les hores reals de treball setmanals. En alguns estats membres, la diferència entre l'acord i el temps de treball real és superior a dues hores amb relació a la mitjana (Xipre, República Txeca, Dinamarca, França i Lituània). En aquests països, i especialment al Regne Unit, amb una mitjana de 5,9 hores de treball més que les hores acordades, no s'aplica la norma europea i es recorre a la clàusula de l'*opt-out*, la qual permet augmentar el temps de treball establert per la directiva, és a dir, superar les 48 hores setmanals i que el treballador o treballadora pugui decidir voluntàriament treballar més de 48 hores setmanals.

El problema d'aquesta clàusula és que no preveu la creació de mecanismes de control hàbils per detectar si aquest allargament de jornada és realment un acte voluntari del treballador/a o no, de manera que en els països on aquesta pràctica és habitual hi ha un volum important de persones que superen les 48 hores setmanals per raons que, suposadament, són de caràcter voluntari. En el cas de França, Espanya i Alemanya, l'acolliment a la clàusula *opt-out* només es dona en sectors específics, sobretot el sanitari i el de la restauració. En el cas de la sanitat, el debat se situa al voltant de la comptabilització de les hores de guàrdia hospitalàries. És a dir, el problema és si és reconeixen o no com a temps de treball efectiu les hores de presència en el lloc de treball sense fer una tasca específica.⁸

Els estudis sobre el recompte anual de les hores de treball

L'EIRO també s'ha dedicat a l'estudi del recompte anual d'hores de treball. Cal destacar que aquesta forma de comptabilització del temps de treball és una novetat que està prenent cada cop més importància als diferents països europeus. De fet, com s'ha comentat en l'apartat anterior, es tracta d'una tendència reforçada mitjançant la política i les recomanacions europees en matèria d'ocupació.⁹

Les dades recopilades per l'EIRO mostren abastament que l'anualització és una pràctica en augment a tots els països, si bé les hores setmanals continuen sent el criteri principal a l'hora de fer les comptabilitzacions horàries. En la majoria dels països,

“L'anualització és una pràctica en augment a tots els països, si bé les hores setmanals continuen sent el criteri principal”

la llei proporciona mecanismes suficients per a la introducció de l'anualització de les hores de treball en els convenis i acords col·lectius, de manera que sovint aquest tipus de comptabilització s'associa a la firma d'un acord entre els agents socials a escala sectorial o d'empresa. Un acord que té com a finalitat última, si més no teòricament, consensuar una major flexibilitat. En aquest sentit, Dinamarca, França, Alemanya i Espanya són els estats membres on aquesta modalitat és més habitual, seguits de Bèlgica, Finlàndia, Itàlia, Luxemburg i el Regne Unit. A Àustria, Irlanda, Holanda, Noruega i Suècia s'aplica de forma minoritària, mentre que a Grècia i Portugal és gairebé inexistent. Pel que fa als sectors, s'observa que es tracta d'un acord més freqüent a la indústria que als serveis, si bé en alguns països sembla que al sector públic és on més s'introdueix.

En qualsevol cas, les dades de l'EIRO mostren que, malgrat que sovint es fa la suposició que aquesta fórmula redueix les hores extra i afavoreix l'estabilitat i la seguretat del treball, hi ha poques evidències que ho avalin. En canvi, hi ha dades que indiquen que aquesta modalitat reporta més avantatges als empresaris que no pas a la població treballadora. De fet, sembla que mentre que els empresaris són els més interessats a promoure aquesta mesura, els sindicats són contraris a la introducció i extensió del recompte anual del temps de treball.

Per tant, si bé el recompte anual d'hores treballades es presenta com una fórmula orientada a negociar la introducció de la flexibilitat laboral entre els agents socials, sembla que la pràctica de la mesura afavoreix el manteniment del control empresarial sobre la distribució anual de les hores pactades.

Els estudis sobre les preferències del temps de treball remunerat

Des de 1998, la Fundació de Dublín elabora una enquesta, *Employment Options Survey*, orientada específicament a recollir dades sobre les preferències que la població treballadora té respecte al temps de treball. Però entre tots els estudis realitzats volem destacar aquí el que Fagan (2001) dirigeix com a contribució al *gender mainstreaming* requerit per les polítiques laborals europees.

Es tracta d'un estudi, *Gender, employment and working time preferences in Europe*, que mostra que les diferències de gènere respecte a les condicions laborals també es donen en les preferències pel que fa al temps de treball. I, el que és més destacable, mentre que les preferències masculines són relativament homogènies, les femenines reflecteixen prou bé les diferències existents entre els diferents països europeus.

“Les diferències de gènere respecte a les condicions laborals també es donen en les preferències pel que fa al temps de treball.”

És ben sabut que els homes treballen remuneradament més hores que les dones i així ho proven les dades referents a les mitjanes europees (UE15 + Noruega). Com mostra la taula 1, el 44% d'homes treballa de 40 a 49 hores la setmana, mentre que només el 28% de dones es troben en aquesta situació. És més, el 25% dels homes treballa més de 50 hores la setmana, situació que només es dona en el 7% de les dones. Aquesta tendència coincideix amb el cas espanyol, on la majoria d'homes treballa entre 40 i 49 hores, mentre que les dones són més presents en la jornada laboral reduïda (menys de 34 hores).

Hores setmanals treballades segons gènere (%)

EU15 + Noruega. 2001

Hores	≤ 20	20 - 34	35 - 39	40 - 49	≥ 50
Dones	14%	25%	26%	28%	7%
Homes	3%	6%	22%	44%	25%

Font: elaboració pròpia a partir de Fagan (2001)

Pel que fa les preferències, les dones europees prefereixen treballar remuneradament menys hores que els homes europeus. Tal com es pot veure a la taula següent, mentre que el 44% de dones manifesta la voluntat de treballar entre 20 i 34 hores la setmana, només el 19% d'homes s'hi mostra disposat. El col·lectiu masculí, al contrari, és majoritari entre les categories on les preferències superen les 35 hores la setmana. Unes diferències que queden perfectament recollides en les mitjanes pel que fa a la jornada laboral preferida: mentre que la femenina se situa en 30 hores setmanals, la masculina ho fa en 36 hores setmanals. Voluntat i diferències que no fan sinó reflectir el fort pes del model *male breadwinner*: home cap de família-principal proveïdor d'ingressos / dona mestressa de casa-cuidadora de la llar i la família. Un model que presideix el contracte social entre gèneres en l'actual Estat del benestar. I que, més enllà d'aquestes xifres, explica sens dubte no només la menor presència de les dones en el mercat laboral sinó la major dedicació femenina a les tasques domèstiques i familiars, com evidencien altres estudis (*Eurostat News Release*, 2006).

“Les dones europees prefereixen treballar remuneradament menys hores que els homes europeus”

Preferències d'hores setmanals segons gènere. (%)

EU15 + Noruega. 2001

Hores setmanals	Dones	Homes
- 20	11%	3%
20-34	44%	6%
35-39	26%	22%
40-49	17%	44%
≥ 50	2%	25%

Font: elaboració pròpia a partir de Fagan (2001)

L'argument anterior es reforça de nou si es consideren les raons adduïdes per justificar les preferències en aquest estudi, atès que elles recorren més que ells a les responsabilitats familiars. Unes preferències que l'estudi també relaciona amb el tipus de feina i la situació labora i que cal relacionar amb les desigualtats de gènere que situen les dones en pitjors condicions laborals i salarials que els homes. En qualsevol cas, el que subratlla l'estudi és que la quantitat d'hores que treballen els homes i les dones té una gran influència sobre les seves preferències en els casos més extrems. És a dir, les persones que treballen l'anomenat *short part time* són les que més volen incrementar les hores. I, a l'inrevés, les que treballen en règim de *long full time* són les que voldrien treballar menys hores. Fet que, d'alguna manera, permet explicar perquè els homes espanyols prefereixen una major reducció setmanal (5,2 hores) que les dones espanyoles (2 hores).

L'estudi també destaca la importància del context social de cada país. En aquest sentit, es té en compte el pes del model *male breadwinner* i del tipus d'Estat del benestar. Concretament, per al cas espanyol es parla de l'existència d'un model *male breadwinner/limited part-time*, a partir del qual s'expliquen les menors preferències pel temps parcial, especialment remarcables en el cas de les dones. Les preferències espanyoles pel temps parcial són menors que la mitjana dels països europeus. En concret, entre les persones ocupades a temps complet, només el 21% de dones i el 18% d'homes espanyols preferiria el temps parcial. I més encara, només el 8% de dones que treballa a temps parcial no voldria treballar a temps complet, quan la mitjana europea és del 22%. Un rebuig que mostra com, a Espanya, el temps parcial respon més probablement a la lògica de l'organització del temps de treball de determinats sectors (serveis a les persones, majoritàriament), que

“Les preferències espanyoles pel temps parcial són menors que la mitjana dels països europeus”

no pas a una opció personal. Situació que també es dona als altres països del sud d'Europa com Itàlia, Grècia i Portugal.

Tot i aquestes diferències nacionals respecte a les preferències femenines, l'estudi conclou que, en general, les persones s'allunyen de les opcions extremes, ja sigui treballant moltes hores o treballant-ne molt poques. Tanmateix, les preferències a l'hora de reduir el temps de treball són més notables en aquells països on, d'alguna manera, hi ha experiències de regulació en aquesta direcció (Noruega, Bèlgica, França, Holanda i Dinamarca). Finalment, les conclusions de l'estudi amb relació a les polítiques laborals relacionades amb el temps de treball a la UE van en tres direccions: reduir col·lectivament el temps de treball;¹⁰ millorar la qualitat del temps parcial, i combinar les polítiques laborals amb més i millors serveis d'atenció a les persones i amb permisos laborals.

Els estudis sobre durada i intensitat del temps de treball

La Fundació també ha fet un conjunt d'estudis orientats a analitzar l'organització del temps de treball des de la perspectiva de la durada, el ritme i la intensitat de la feina. Es parteix de la constatació que la reducció progressiva del temps de treball que, durant els últims vint anys, han experimentat els països europeus a excepció del Regne Unit, no implica directament una millora de les condicions de vida de les persones treballadores. Bàsicament, perquè aquesta reducció s'ha acostumat a compensar amb un augment de la flexibilitat i intensitat del temps de treball. Uns aspectes que no afecten de la mateixa manera totes les persones i que, per tant, poden contribuir a polaritzar el mercat laboral.

La recerca dirigida per Boisard (2003) n'és un primer exemple. L'objectiu principal d'aquest estudi és analitzar la influència de la durada de la feina en les condicions de vida i de treball, prestant una especial atenció a les qüestions de salut. En concret, s'aborda l'anàlisi de la durada del temps de treball a partir de tres dimensions: hores de treball, tipus d'horaris i la seva relació amb la intensitat.

Amb relació a les hores de treball, s'observa que la mitjana d'hores de treball setmanal europea ha disminuït una hora en el període 1995-2000 (36 h 40 minuts i 39 h i 55 minuts per a les persones treballadores a temps complet). Una disminució que té a veure tant amb el menor percentatge de persones que treballen més de 40 hores setmanals, com amb el major percentatge de persones que en treballen 29 hores setmanals o menys. Més enllà d'aquestes mitjanes, les dades de l'estudi, evidencien diferències segons:

- ✓ La categoria professional: els càrrecs directius i la categoria de treballador(e)s manuals són les que registren més hores treballades a la setmana.

“Les preferències a l'hora de reduir el temps de treball són més notables en aquells països on hi ha experiències de regulació”

✓ El gènere: les dones treballen menys hores que els homes, en bona part per la major presència femenina en el treball a temps parcial.

✓ L'edat: contràriament al que s'acostuma a pensar, no hi ha diferències per raons d'edat.

Sí que hi ha diferències segons el país. En aquest cas, Espanya es troba entre el grup amb una mitjana superior a 40 hores setmanals (juntament amb Grècia, Luxemburg, Portugal i Suïssa). A continuació es troben Bèlgica, Dinamarca, Alemanya i Grècia, amb una mitjana de 36-39 hores la setmana. Pel que fa al temps parcial, apareixen de nou les diferències entre els països del Mediterrani i els països del centre i nord d'Europa, de tal manera que el percentatge de persones ocupades a temps parcial és baix en el primer grup de països i alt en el segon. Cal destacar, a més, les preocupants xifres, en el conjunt europeu, dels horaris atípics que, sens dubte, afecten les condicions de vida i treball de les persones treballadores. Val a dir, però, que aquestes xifres s'han mantingut més o menys estables durant el període 1995-2000.

Resum de les mitjanes europees

Horaris atípics segons tipus (%). 2000

Tipus horari	Percentatge
Treballa per torns	22%
Treballa com a mínim una nit al mes	19%
Treballa com a mínim un dissabte al mes	47%
Treballa com a mínim un diumenge al mes	24%
No treballa el mateix nombre de dies la setmana	22%
Canvia d'horari al llarg del mes	24%
Canvia el nombre d'hores treballades cada dia	37%

Font: elaboració pròpia amb dades de Boisard (2003)

L'estudi de Boisard (2003) també analitza les diferències per països pel que fa als horaris atípics. En el cas espanyol destaca el major percentatge de treball a les tardes (el 36% de persones hi treballa més de 15 dies al mes, una dada que confirma una certa raresa de l'horari laboral espanyol, en contrast amb l'europeu on no és habitual allargar la jornada fins tard). Pel que fa a la distribució de les persones treballadores en els diferents tipus d'horaris atípics, les dades espanyoles indiquen una major concentració en

“Espanya es troba en el grup amb una mitjana superior a 40 hores setmanals, juntament amb Grècia, Luxemburg, Portugal i Suïssa”

Treballador(e)s segons tipus d'horaris atípics (%)

Espanya 2003

Hores variables	Dies variables	Horaris variables	Treballa per torns	Dos torns	Tres o més torns	No-dia
26,5	18,2	22,3	26,6	8,0	10,6	17,6

els casos de canvi d'hores diàries i en el treball per torns.

Font: elaboració pròpia amb dades de Boisard (2003)

Finalment, respecte a la relació entre la durada i la intensitat del temps de treball, l'estudi citat formula una hipòtesi contrària a la de partida. A saber, la relació entre la durada del temps de treball i la intensitat és més positiva que negativa. Algunes de les explicacions que ajuden a entendre aquesta relació positiva:

- ✓ Sovint, l'augment de la demanda a curt termini es tradueix amb hores extra d'alta intensitat.
- ✓ Un dels col·lectius que més intensitat registra és el del personal directiu, acostumat a treballar durant èpoques concretes amb molta intensitat.
- ✓ El factor subjectiu explicaria que les hores de treball més pesades es visquin amb més sensació d'intensitat.

L'interès d'aquest estudi s'amplia cap a la influència dels aspectes relatius a la intensitat del temps de treball en la salut de les persones treballadores. En aquest punt, les conclusions a les quals s'arriba són plenes d'interès. En particular, es destaca que l'augment de les hores i els horaris atípics té conseqüències negatives per a la salut de les persones treballadores. Especialment, es recorda que el treball nocturn, les jornades superiors a 10 hores diàries i els canvis constants d'horaris tenen una clara relació amb l'insomni, l'estrès, el cansament i la irritabilitat. Factors que, en última instància, repercuten sobre el rendiment en el treball. En aquest sentit, per al cas espanyol és important recordar que el 20% de persones treballadores ho fa com a mínim una nit al mes. Un percentatge que es repeteix en el cas de les persones que treballen, com a mínim una vegada al mes, més de deu hores diàries. I, en aquest punt, cal recordar que, tal com mostra la taula 4, el canvi diari d'horari és un dels trets més característics dels horaris atípics espanyols.

L'estudi sobre el cicle de vida laboral i el temps de treball

Com a conseqüència dels objectius fixats en el Consell Europeu de Lisboa (2000),¹¹ la Fundació de Dublín inicia una línia

“L'augment de les hores i els horaris atípics té conseqüències negatives per a la salut de les persones treballadores”

d'investigació centrada en l'organització del temps de treball al llarg del cicle de vida. Un concepte que es presenta com la resposta possible a les problemàtiques relacionades amb el temps de treball que fins ara s'han abordat, bàsicament, des de l'òptica del management.

La primera recerca en aquesta direcció és la que dirigeix Krieger (2003) amb el títol *Time Use and a New Organisation of Time over working life*, que té com a principal objectiu explorar algunes vies que permetin donar respostes a les noves necessitats sorgides al voltant de les transformacions del cicle de vida. I, més concretament, fer-ho tenint en compte la reorganització soferta pel temps de treball.

Es parteix de la hipòtesi que considera l'existència d'un canvi originat pel pas d'un model de cicle de vida presidit per la seqüència de tres fases consecutives educació-treball-jubilació, a un model on aquestes fases s'intercalen simultàniament. Unes transformacions que, d'una banda, s'acompanyen d'una clara tendència a l'escurçament de la vida laboral, en la mesura que s'estén el període d'educació i s'avança el període de jubilació. I, de l'altra, d'un allargament del cicle de vida.

L'estudi proposa una tipologia d'estratègies compreses entre el model industrial de cicle de vida i les noves tendències de futur. Unes estratègies que difereixen en funció de cada país. Amb relació al cas espanyol, es descriu l'escenari laboral que ha marcat el final del segle XX, un escenari on les transformacions tenen a veure amb l'augment de la temporalitat i on cada cop hi ha més població, especialment femenina, que presenta llargs períodes de desocupació. Al contrari, la tendència dominant entre els homes es continua caracteritzant per un cicle laboral que es correspon, encara, amb el model de cicle laboral tradicional.

Davant d'aquestes evidències, l'estudi suggereix la necessitat d'orientar les polítiques laborals en funció d'aquest nou model del cicle de vida laboral. Això significa impulsar polítiques que ofereixin opcions més flexibles per redistribuir el temps de treball al llarg del cicle de vida. En concret, l'estudi suggereix augmentar l'edat de jubilació sempre que s'asseguri una millor oferta i l'accés a permisos pagats durant les etapes del cicle de vida amb més càrrega de treball. Una proposta que els permet plantejar la necessitat de renovar l'estructura de la Seguretat Social, si es vol aconseguir una nova organització del temps de treball més lligada a cada fase del cicle de vida.

Recentment s'ha publicat una altra recerca en aquesta mateixa línia. L'estudi ha estat coordinat per Anxo i Boulin (2005) *Working time options over the life course: changing social security structu-*

“Cal renovar l'estructura de la Seguretat Social, si es vol aconseguir una nova organització del temps de treball més lligada a cada fase del cicle de vida.”

res. En aquest cas, es posa l'accent en la influència del context institucional a l'hora d'estudiar les opcions del temps de treball, tenint present com repercuteixen aquestes opcions en el sistema de la seguretat social. Aquesta anàlisi posa de manifest la necessitat de diferenciar, degudament, les causes i conseqüències que suposen les diverses opcions en temps de treball. En concret, es recorda que les interrupcions de la carrera professional o el temps parcial solen estar més condicionades pel tipus d'activitat que no pas per les necessitats personals, motiu pel qual es fa necessari dissenyar sistemes que ofereixin més llibertat i flexibilitat a les persones a l'hora de definir la seva trajectòria laboral al llarg del cicle de vida. Aquest és el cas dels països escandinaus, on la flexibilitat laboral no es vehicula a través del mercat ni respon, principalment, als interessos de l'empresariat, sinó que és l'Estat qui, a través del sistema de seguretat social, regula la flexibilitat del temps de treball. I ho fa tenint present la definició de drets individuals i universals. En aquest sentit, l'estudi critica l'opció d'aquells països que vinculen aquests drets a un determinat estat civil, a saber, el de les persones casades.

En aquest context, es mesura la influència del règim de benestar en la definició de les opcions de temps de treball de les persones a partir dels efectes que la regulació té sobre el cicle de vida. Aleshores, s'observa que el context institucional espanyol està menys desenvolupat que el d'altres països, tot i que el ventall de regulacions espanyoles va més enllà del marc anglosaxó.

Una de les principals conclusions de l'estudi és la necessitat d'oferir un context institucional que faciliti l'organització flexible del temps de treball al llarg del cicle de vida, fita que ha de passar, inevitablement, per la definició d'un nou balanç entre els drets vinculats al mercat laboral i els drets que no hi estan vinculats. És així que els autors reclamen la necessitat de redefinir en quines circumstàncies i en quines fases de la vida cal donar cobertura als períodes en els quals les persones resten absents del mercat de treball.

L'estat de la qüestió a Espanya i Catalunya

En aquest apartat es revisen alguns dels estudis que s'han dut a terme sobre el temps de treball en uns escenaris més propers: l'espanyol i el català. En primer lloc, es presenten els principals estudis elaborats per les principals escoles de negocis. La tria ha estat realitzada segons la importància i el poder del discurs que elaboren i l'impacte mediàtic que els acompanya. En segon lloc, es

“Les interrupcions de la carrera professional o el temps parcial solen estar més condicionades pel tipus d'activitat que no pas per les necessitats personals”

detallen altres estudis que en aquest darrer període s'han fet des del món acadèmic, en concret des de la sociologia, per tal de disposar d'altres enfocaments i perspectives sobre la qüestió del temps de treball i la conciliació.

Els estudis de les escoles de negocis

Les escoles de negocis ESADE i IESE i la Fundació Independiente són les tres institucions que més han analitzat l'objecte d'estudi que aquí ens ocupa. De fet, les seves anàlisis i informes no han fet sinó augmentar en aquests darrers anys, la qual cosa fa bons els arguments que abans hem adduït sobre l'interès que l'organització del temps de treball té actualment per als qui comanden l'organització empresarial.

Els seus estudis tenen un tret comú: analitzar el temps de treball i la conciliació i, alhora, buscar la millora de la productivitat i la competitivitat de les empreses. Per tant, el seu horitzó immediat és combatre l'absentisme laboral i els problemes que genera la rotació de la mà d'obra qualificada. Aquest plantejament prioritza, igual que la majoria dels estudis comentats fins ara, una concepció del temps lineal i quantitativa que pressuposa, a més, l'existència d'unes persones treballadores amb plena disponibilitat laboral. Si bé és cert que aquests estudis subratllen la importància de l'esfera familiar, cal tenir present que ho fan perquè consideren la família com a una institució clau per garantir la reproducció i fidelització de la mà d'obra, especialment la més qualificada. Una qualificació que generalment suposa una forta inversió i que l'empresa no vol perdre.

Els estudis d'ESADE sobre el temps de treball

L'escola de negocis ESADE, a través del seu Institut d'Estudis Laborals (IEL), elabora informes sobre qüestions d'actualitat relatives al mercat laboral. Per a l'elaboració d'aquests estudis té el patrocini de l'empresa de treball temporal Randstad. De fet, la publicació d'aquests informes pren el nom de l'empresa esmentada.¹² Cal destacar, com a rellevants per als interessos del nostre objecte d'estudi, el III Informe Randstad sobre Polítiques de conciliació (2003). I, molt especialment, el V Informe Randstad dedicat al Temps de treball (2005). Aquest V Informe recull dades sobre les característiques del temps de treball a Espanya amb relació a la resta de països europeus. I té com a punt destacat el fet d'aprofundir en el paper que exerceix el temps de treball dins de la negociació col·lectiva.

Els resultats més significatius d'aquest informe sobre el temps

“La família és com a una institució clau per garantir la reproducció i fidelització de la mà d'obra, especialment la més qualificada”

de treball apunten tendències similars a les assenyalades pels estudis europeus revisats en l'apartat anterior. Si bé l'informe només posa l'èmfasi en la dimensió horària del temps de treball i, per tant, obvia altres aspectes com la intensitat, el control, etcètera. Destaca l'elevat nombre d'hores treballades,¹³ en el cas espanyol, i les diferències entre dones i homes. També assenjala que, segons les preferències de les persones, es treballen més hores de les que es voldria. Tot i que, paradoxalment, quan es pregunta per la quantitat d'hores extra realitzades s'obté una xifra inferior a la mitjana europea. S'observa, però, que les hores extra són una pràctica cada cop més freqüent entre les dones que treballen a temps parcial, les quals veuen com se'ls allarga la jornada, molt sovint sense remuneració extra.

En aquest punt, l'informe referma l'escàs èxit del temps parcial espanyol amb una incidència molt baixa i altament feminitzada. Mentre que els horaris flexibles, tot i tenir també una baixa incidència, són més propis entre la població masculina. Com un dels trets diferenciadors del temps de treball a Espanya, l'informe remarca que el més freqüent és que l'empresari/a decideixi unilateralment l'hora d'entrada i sortida de la feina. A més, queda palesa la dificultat de conèixer el nombre real d'hores treballades cada dia. Una dificultat agreujada pel progressiu augment d'elements que "obliguen" a treballar més hores del que originàriament s'han pactat. Així, les noves tecnologies de la informació i la comunicació, la individualització de les relacions laborals, el treball per objectius o el treball al lloc de treball del client són alguns dels elements que més dificulten la comptabilització del temps de treball i el temps de no-treball.

L'informe fa aportacions especialment interessants en el terreny de la negociació col·lectiva. En aquest apartat es posa de manifest que la flexibilitat és cada vegada més una peça clau del pacte amb relació als horaris de treball. A criteri dels autors, això satisfà la major demanda de flexibilitat per part empresarial, però també s'ha d'entendre com una vàlvula de seguretat per als treballadors i les treballadores. De fet, s'observa que els pactes entorn de l'escala salarial veuen créixer la importància de les clàusules i plusos relacionats amb el temps de treball i que hi ha molt pocs convenis on s'estableix que els treballadors i treballadores han de ser coprotagonistes de l'organització del temps de treball. D'altra banda, perdura la tendència segons la qual l'horari és fixat unilateralment per l'empresa. Una clara conseqüència d'aquesta situació és que els convenis col·lectius fan servir, majoritàriament, el còmput d'hores anuals com a mesura del temps de treball.

Pel que fa a la delimitació de la jornada laboral, tots els convenis

“La flexibilitat és cada vegada més una peça clau del pacte amb relació als horaris de treball”

analitzats (tant sectorials com d'empresa) fixen la jornada des del moment d'entrar al centre de treball fins al moment de sortir-ne. I cal afegir que, entre els convenis que regulen la jornada irregular, la majoria ho fan perquè les característiques de la feina impliquen que s'hagi de treballar *per satisfer el client* i així s'assumeix que cal fer aquest tipus de jornades. Novament, hi ha molt pocs convenis que estableixen un procediment formal per establir la irregularitat de la jornada. La compensació econòmica acostuma a ser la que la majoria de convenis fixa a canvi de l'horari irregular, el que vol dir que són l'excepció els que donen l'opció de gaudir d'hores lliures al treballador/a. Només un 36% dels convenis estudiats recull l'existència d'un plus de disponibilitat horària. I s'assenyala com a novetat dels darrers anys l'aparició (en el 20% dels convenis estudiats) de clàusules de flexibilitat horària a l'entrada i sortida de la feina. També s'apunta l'augment del nombre de convenis on es recull la necessitat de fer desaparèixer progressivament les hores extra. Tanmateix, en els casos on es regulen les hores extra, aquestes es poden intercanviar per una contrapartida monetària o per dies lliures proporcionals a les hores extra realitzades. Cal destacar que tot i que la remuneració econòmica de les hores extra és la pràctica més estesa, les opinions estudiades mostren que cada cop hi ha una millor acollida de l'intercanvi per hores o dies lliures.

Els estudis de l'IESE sobre el temps de treball i la conciliació

L'escola de negocis IESE ha creat recentment un centre especialitzat per promoure les polítiques empresarials familiarment responsables, el Centre Internacional Treball i Família, que des de 2003 elabora un informe anual sobre les empreses familiarment responsables dins l'Estat espanyol, un objectiu que resulta prioritari en la formació d'alt nivell que l'escola ofereix, amb caràcter pioner, des de fa força temps.

Aquests informes s'emmarquen en la línia d'actuació de l'IESE que tracta d'analitzar i oferir solucions als conflictes entre feina i família per tal de que la productivitat, l'absentisme o la rotació d'empleats i empleades no afecti negativament les empreses. O el que ve a ser el mateix, tracten de retenir i fidelitzar el personal altament qualificat. El centre inclou, per tant, entre els interessos i les preocupacions empresarials l'impacte dels canvis sociodemogràfics de les darreres dècades en la institució familiar. És així que la davallada de la natalitat o la pèrdua de valors propis de la família tradicional també es troben en el rerefons d'aquests estudis i actuacions.

Des d'aquesta situació, l'IESE ha dissenyat l'índex IFREI (*Fami-*

“Augmenta el nombre de convenis on es recull la necessitat de fer desaparèixer progressivament les hores extra”

ly-Responsible Employer Index) com a instrument de mesura. En concret, és una eina per avaluar l'oferta de mesures favorables a la conciliació de la vida laboral i familiar per part de l'empresa i l'ús que en fa la població treballadora. Els estudis Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas (2003) i EFP. Empresas familiarmente responsables (2004), realitzats per Chinchilla-Poelmans-León, recullen els resultats corresponents a les dues primeres edicions.¹⁴

Les dades obtingudes a partir d'una mostra d'empreses i el perfil de les persones enquestades posen en evidència el perfil prioritzat. Així, s'observa que més del 90% d'empreses pertany al sector privat i que gairebé el 50% de les persones enquestades té estudis universitaris. Pel que fa les polítiques empresarials avaluades, cal dir que la seva orientació inclou actuacions vinculades a la formació i fidelització del personal més que no pas a resoldre aspectes relacionats amb les necessitats quotidianes generades per la conciliació.

Si bé les dades anuals varien en funció del nombre i el tipus d'empreses que responen a l'enquesta, és possible apuntar una sèrie de tendències que es repeteixen en les tres edicions de l'índex IFREI. D'entrada, cal destacar que són poques les empreses que porten a terme mesures favorables a la conciliació, malgrat la importància que està adquirint aquest discurs en l'àmbit empresarial. És més, podria afirmar-se que les empreses que es consideren familiarment responsables (el 60% el 2004) no tradueixen necessàriament aquesta *declaració* en mesures concretes. L'evidència d'aquesta tendència es constata amb les dades que indiquen una sobrevaloració de l'oferta per part dels directius de recursos humans i una subestimació d'aquestes pràctiques per part de les persones treballadores. Una altra dada que cal remarcar és que aquestes mesures queden fora de la negociació col·lectiva, es localitzen majoritàriament a la seu central de l'empresa i són promogudes principalment pel consell de direcció i pels departaments de personal i de recursos humans.

Un cas especial: la Fundación Independiente

L'any 2002 la Fundación Independiente, integrada per representants del món empresarial, comença a impulsar un projecte amb la finalitat última de racionalitzar els horaris espanyols. Encapçalada pel seu president, Ignasi Buqueres, la Fundació promou la necessitat de normalitzar els horaris espanyols prenent com a referència els horaris laborals d'altres països de la UE, especialment els nòrdics i els centreeuropeus. Les raons d'aquesta necessitat tenen un caràcter marcadament econòmic i es pensen des d'una estrica lògi-

“La Fundació promou la necessitat de normalitzar els horaris espanyols prenent com a referència els horaris laborals de la UE”

ca productiva. Els objectius del projecte són: la millora de la competitivitat i productivitat de les empreses en un context globalitzat i la millora de la qualitat de vida en termes d'afavorir la vida familiar i l'aprofitament del temps.

Es tracta d'un projecte en el qual la Fundació mostra una forta coincidència amb la perspectiva seguida per les escoles de negocis,¹⁵ especialment amb l'IESE. Al llarg d'aquests anys, la Fundació ha fet una intensa campanya de difusió dels seus plantejaments. Aquesta campanya, que en els dos darrers anys s'ha vist afavorida de forma considerable pel ressò obtingut en els principals mitjans de comunicació, sembla ser la fita principal aconseguida per la Fundació. Una Fundació que ha impulsat, a més, la creació de la Comissió Nacional per a la Racionalització dels Horaris Espanyols. La Comissió pretén la normalització d'aquests horaris segons la pauta dels països de la Unió Europea i està integrada per representants de diferents sectors socials.

Com a fruit dels estudis realitzats per aprofundir en la qüestió, ha publicat tres llibres on es justifica, des d'una lògica estrictament productiva, la necessitat de normalitzar i racionalitzar els horaris espanyols. Es tracta de publicacions on es recopilen documents de treball d'algunes de les jornades impulsades i organitzades per la Fundació, així com les conferències realitzades pel seu president. La primera d'aquestes publicacions porta per títol España, en hora i és el recull dels primers treballs elaborats per la comissió. Posteriorment, i com a continuïtat de l'anterior, considerat el llibre verd, s'ha editat el llibre blanc, España en hora europea. Finalment, el mateix president de la Fundació i de la Comissió ha publicat, recentment *Tiempo al tiempo*, un llibre on reflexiona entorn d'aquestes qüestions fent seves les reivindicacions del famós lema "8 x 3" que tantes lluites i esforços va suposar per al moviment obrer de la fi del segle XIX. En concret, planteja la normalització dels horaris com a instrument bàsic per a la conciliació de la vida laboral i familiar, atès que aquesta normalització resulta fonamental per al funcionament de les estructures socioeconòmiques del país. Segons el seu parer, un millor horari, tot i que no en precisa cap, implicarà més rendiment del treball a les empreses, més i millors relacions socials, la família (sembla tenir-ne una visió propera al model tradicional) en sortirà beneficiada, i s'estalviaran les despeses en problemes derivades de la mala gestió del temps, sense que de nou digui qui en seran els beneficiaris. Tot un ideari que cal ressenyar per la relativa sorpresa que ha causat en portar el tema a l'agenda pública i pels aplaudiments i silencis aconseguits, fins ara.

Altres estudis

“Un millor horari implicarà més rendiment del treball a les empreses, més i millors relacions socials, la família en sortirà beneficiada, i s'estalviaran les despeses derivades de la mala gestió del temps”

El Centre Especial de Recerca sobre Vida Quotidiana i Treball (QUIT) de la Universitat Autònoma de Barcelona fa més de quinze anys que es dedica a investigar sobre el treball i les seves implicacions en la vida quotidiana. Interès que l'ha portat a conèixer la relació entre el temps i el treball. Els estudis fets sobre la qüestió, des d'una perspectiva sociològica, constaten que el treball és alguna cosa més que l'ocupació i que el temps és prou més que la jornada laboral.

Durant els últims cinc anys, l'estudi de la relació entre el temps i el treball també ha portat el QUIT a tractar qüestions relacionades amb la conciliació. Tres han estat els estudis realitzats en aquest darrer període entorn d'aquest darrer tema. El primer és l'estudi Temps i Ciutat, ja esmentat en la introducció, fet l'any 2000 per encàrrec del Consell Econòmic i Social de Barcelona. Els resultats de l'estudi posen en relleu que la tensió produïda per la manca de sincronització dels temps de vida (temps de feina remunerada i temps de feina no remunerada), derivada de la creixent modificació dels horaris laborals, comença a explicitar-se sobretot entre aquells col·lectius que es veuen més afectats per la variabilitat dels seus horaris de treball. Col·lectius que comencen a tenir consciència de la manca de sincronització del temps i, alhora, de l'abast de les conseqüències d'aquest fenomen. Entre aquests col·lectius trobem les persones directament afectades per la introducció de variabilitat en els seus horaris (treballador(e)s que treballen per torns, treballador(e)s del comerç i l'hostaleria) i les dones que han de fer una doble jornada. En definitiva, la progressiva desaparició dels *horaris de treball bons*, davant la qual no es pot fer cap altra cosa altra cosa que resistir-se al canvi de l'organització temporal de l'activitat productiva.

El segon és una investigació finançada per l'Institut de la Dona (Ministeri de Treball i Afers Socials) i realitzada per Torns-Carrasquer-Borrás-Roca (2002). L'objectiu de l'estudi és doble. D'una banda, analitzar l'heterogeneïtat que presideix la doble presència femenina a Espanya. I, de l'altra, explorar les dificultats socioculturals que hi ha en el rerefons de les polítiques de conciliació i que en dificulten l'aplicació. Aquestes dificultats s'evidencien a través de la forta interiorització del model *male breadwinner*, un model que veu l'home com el màxim responsable del proveïment d'ingressos i la dona com la màxima responsable de les tasques domèstiques i la cura de les persones. La persistència d'aquest model marca la forta tradició familiar vigent en aquest país i, d'alguna manera, amaga la necessitat de reclamar polítiques socials de cura quotidiana de les persones. Unes polítiques de conciliació basades en permisos

“El model *male breadwinner*, veu l'home com el màxim responsable del proveïment d'ingressos i la dona com la màxima responsable de les tasques domèstiques ”

laborals i en serveis d'atenció a la vida diària que no només no existeixen realment sinó que quasi no es troben a faltar.

El tercer estudi s'ha acabat recentment (2002-2004). Es tracta d'una investigació finançada pel Ministeri de Ciència i Tecnologia. L'objecte d'estudi s'ha centrat en la relació entre la conciliació i la negociació col·lectiva.¹⁶ En concret, s'han analitzat els discursos i les estratègies que giren entorn de la governabilitat de la conciliació en l'àmbit de les relacions laborals. Els objectius específics s'han focalitzat en dos camps d'anàlisi. El primer s'ha centrat en el desenvolupament i implementació (a través de la negociació col·lectiva) de la llei espanyola sobre conciliació (39/1999). El segon, s'ha interessat en quines són les pràctiques empresarials anomenades bones pràctiques que són capaces de traspassar la legislació vigent. Els principals resultats de la recerca mostren un escenari no exempt de controvèrsia i confusió. Els aspectes que cal destacar com a més significatius assenyalen la inclusió de la conciliació en l'agenda de la negociació col·lectiva com a simple transposició de l'existència de les directives europees. Una inclusió que, lluny de ser majoritària, segueix una doble via: la de la igualtat d'oportunitats i la relativa als riscos laborals. Aquesta doble via i la manca de claredat i precisió que l'acompanyen són el que, d'alguna manera, permet explicar les raons per les quals la conciliació no té, a hores d'ara, un àmbit concret dins la negociació col·lectiva. I quan apareix ho fa de manera excessivament parcel·lada.¹⁷

Finalment, cal citar un estudi recent de la Universitat Complutense de Madrid titulat *Tiempo de trabajo negociado y temporalidades sociales vividas en el marco de las transformaciones en curso de la norma temporal del empleo: convergencias y conflictos*. La investigació, feta durant el període 2002-2005, ha estat dirigida per Carlos Prieto i té com a objecte principal estudiar i analitzar les conseqüències que els canvis actuals en la configuració del temps de treball tenen sobre el temps dedicat a la feina domèstica i familiar. De fet, l'estudi es pot dividir en dues parts. A la primera s'analitzen les percepcions sobre la tensió que produeix l'articulació del temps de treball professional i el temps de treball domèstic, tenint en compte la posició laboral de les persones i la posició en el si de la unitat de convivència. A la segona part es distingeixen diferents models en els quals s'expressa i es concreta aquesta tensió. Tot plegat es relaciona amb els canvis, en termes de norma temporal, dels diferents sectors d'activitat estudiats (professionals de banca, caixeres de supermercats, infermeres del sector públic i treballador(e)s de producció directa en el sector públic).

“Els principals resultats de la recerca mostren un escenari no exempt de controvèrsia i confusió”

A tall de síntesi

A llarg d'aquest apartat s'ha mostrat el marc de referència de les actuacions sobre el temps de treball. Els escenaris escollits han estat dos. En primer lloc, s'han revisat els principals aspectes normatius, així com les línies d'investigació centrals en matèria de temps de treball a escala europea. En segon lloc, s'ha tractat l'estat de la qüestió referent als escenaris més propers, l'espanyol i el català. En aquest cas, s'ha optat per exposar les diferents perspectives d'anàlisi que actualment es troben en el rerefons dels estudis més recents entorn del temps de treball i la conciliació.

Exposat aquest marc de referència, s'evidencia la creixent importància que el temps de treball té en l'àmbit de les relacions laborals. A ningú no se li escapa que es tracta d'una qüestió que marca de nou les relacions entre empresaris i treballadors. Si bé el control del temps de treball ha estat, des dels inicis de la industrialització, en el centre de les reivindicacions sociolaborals, l'escenari actual ha fet emergir la durada i la distribució del temps de treball com a peces clau de l'organització del treball. Algunes veus especialitzades apunten el fet que en l'actual context de globalització econòmica, a les empreses europees, s'ha perdut o disminuït el control sobre els mercats i amb l'ús de la tecnologia al límit, només els queda la gestió intensiva del temps de treball com a factor susceptible a través del qual assumir les incerteses i els costos de la producció.

En qualsevol cas, queda palès, però, que les darreres actuacions en matèria de temps de treball i conciliació no són la resposta a una demanda social fortament explicitada. Així ho proven les directives i recomanacions europees que es desprenen successivament de l'EEO. Queda fora de dubte la preocupació de la UE pel temps de treball, tal com evidencia l'impuls per l'estudi d'aquesta temàtica en tota la seva complexitat (durada, intensitat, preferències o cicle de vida). I resulta imprescindible considerar la importància d'aquests estudis que alerten dels elevats costos que les pràctiques empresarials actuals, en matèria de temps de treball, tenen sobre les condicions de vida i treball de la població treballadora.

El nostre entorn més immediat, no podia ser altrament, també es caracteritza per concedir una creixent importància al temps de treball. En aquest cas, els estudis de les escoles de negocis semblen marcar el sentit del discurs. A través de les seves aportacions, i més enllà dels estudis europeus, es fa evident la tendència a reduir aquesta qüestió a un problema d'horaris, obviant o menystenint el cost que algunes pràctiques temporals (horaris atípics, hores extra...) tenen sobre la salut i vida de les persones treballadores.

“Es fa evident la tendència a reduir aquesta qüestió a un problema d'horaris, obviant o menystenint el cost que algunes pràctiques temporals tenen sobre la salut i vida de les persones treballadores”

D'altra banda, tant el seu discurs com la manca de resposta que obtenen dels altres agents socials fan que es vinculi de manera nebulosa el temps de treball, una qüestió de llarga història dins les relacions laborals, amb la conciliació, una temàtica força més recent.

Sens dubte, però, cal reconèixer que la presència mediàtica d'aquests estudis ha contribuït a obrir el debat entorn del temps de treball i la conciliació. Tal vegada, precisament perquè es tracta d'un debat obert, cal fer explícites les diferents possibilitats a l'hora d'abordar-ne els continguts. I, en aquest sentit, cal precisar de nou que no tots els agents socials hi participen igualment i que resulta clamorós el que podríem qualificar de silenci sindical.

Els estudis sociològics ressenyats aporten alguns elements de reflexió crítica. El seu enfocament ofereix una mirada àmplia que permet reconèixer les relacions de poder i interessos que hi ha darrere de l'organització social del temps de treball. D'una banda, s'insisteix en la necessitat de considerar les desigualtats relatives a les condicions materials d'existència, on la classe social i el gènere esdevenen dues variables clau. I, de l'altra, es reclama atenció sobre la importància dels aspectes simbòlics a l'hora d'analitzar una organització sociolaboral que afavoreix i exigeix disponibilitat laboral absoluta. Una disponibilitat que si bé, en principi, beneficia les empreses, té uns límits marcats per la insostenibilitat de les condicions de vida i treball de la majoria de la població. La necessitat de canvi sembla més que evident.

“Es reclama atenció sobre la importància dels aspectes simbòlics a l'hora d'analitzar una organització sociolaboral que afavoreix i exigeix disponibilitat laboral absoluta”

Notes:

¹ Regulacions que es recullen, respectivament, en les directives de 1993, 1997 i 1999.

² A partir d'aquest moment l'EEO es coneix com l'Estratègia de Lisboa.

³ Val a dir, però, que es tracta d'una mesura que com es veurà a continuació conté una clàusula específica, la del opt-out, l'adopció de la qual permet superar aquest límit.

⁴ Les veus més crítiques apunten la necessitat de disposar de mà d'obra femenina com un contingent susceptible de ser ocupat en els serveis emergents i per a l'estalvi de mà d'obra no comunitària (Macinnes, 2005).

⁵ El permís parental per motiu de naixement o adopció d'un fill o filla es considera un dret individual d'homes i dones. Es pot gaudir durant un període mínim de 3 mesos i es pot demanar fins que els infants tenen 8 anys. En principi, s'estableix com un dret no transferible. Les lleis nacionals i/o els convenis col·lectius han de vetllar perquè les persones acollides a aquests permisos no siguin acomiadades i alhora es puguin reincorporar al seu lloc de treball o a un treball equivalent al que tenien en el moment de demanar el permís. Es deixa certa llibertat per decidir quines han de ser les condicions d'accés i les modalitats que pot tenir el permís, que han de ser definits per llei i/o per conveni col·lectiu.

⁶ Pel que fa a l'absència de la feina per motius de força major, la Directiva estableix que els estats membres i/o els interlocutors socials han de cercar les mesures necessàries per autoritzar l'absència de la feina per raons de caràcter familiar urgents com a conseqüència d'una malaltia o d'un accident. Els estats poden limitar el dret establert quina ha de ser la durada del permís en el període d'un any i/o en cada cas.

⁷ Per exemple, tot i la directiva de 2003, alguns països fomenten l'augment del temps de treball a través d'acords específics entre empreses i treballadors (Àustria, Bèlgica, Holanda i Eslovènia).

⁸ Moltes d'aquestes idees provenen de la conferència d'Alejandro Cercas, ponent de la Comissió Europea en la Directiva sobre temps de Treball, realitzada en el marc de la Jornada sobre Noves Organitzacions del Temps que el CESB i la Regidoria dels Nous Usos del Temps de l'Ajuntament de Barcelona van organitzar el 28 d'octubre de 2005 a Barcelona.

⁹ La Directiva de 1993 sobre l'organització del treball va obrir la porta a la fórmula de l'anualització. En el mateix sentit, els últims informes sobre l'Estratègia Europea per a l'Ocupació promouen la flexibilitat del temps de treball incloent-hi el còmput anual d'hores de treball.

¹⁰ En aquest sentit, es té present que els casos on les reduccions de temps de treball s'han negociat amb èxit, a través dels convenis col·lectius, són aquells on es considera la reorganització del treball i la introducció de la flexibilitat (Boulin-Hoffmann, 1999; Peltola, 2000).

¹¹ Bàsicament, es tracta dels objectius que plantegen la necessitat de definir estratègies de suport a l'envelliment actiu revisant els règims de temps de treball remunerat i els sistemes de la seguretat social.

¹² Els informes Randstad es poden consultar a la web:
<http://www.randstad.es/content/randstad/publicaciones/>

¹³ En concret, és el segon país, dins la UE, on més hores es treballa després de Grècia. Dades que es repeteixen tant si es comptabilitzen les hores pactades anualment en els convenis, com les realitzades setmanalment en el lloc de treball. Contràriament, Espanya es troba, de nou, a la cua dels països amb menys percentatge de temps parcial.

¹⁴ Els resultats de l'edició de 2005 ofereixen una anàlisi comparativa dels tres anys: http://www.iese.edu/es/files/5_16735.pdf

¹⁵ De fet, la Comissió Nacional té un conveni firmat amb el Centre Internacional de Treball i Família del IESE per l'elaboració conjunta d'alguns documents de treball.

¹⁶ Es tracta d'una investigació DGICYT (SEC2001-2543) finançada pel Ministeri de Ciència i Tecnologia durant el període 2002-2004.

¹⁷ Els resultats d'aquest estudi es comenten amb més detall en l'apartat 4.2.

4. El balanç de les actuacions

Aquest apartat ofereix, en primer lloc, un balanç de les diferents actuacions que s'han portat a terme als països de la UE respecte al temps de treball al llarg dels darrers anys. I, en segon lloc, la valoració d'algunes actuacions entorn de les polítiques de conciliació a Espanya i Catalunya.

✓ En un primer moment, el balanç destaca els quatre casos més emblemàtics sorgits a la UE entorn de la gestió i reorganització del temps de treball. Concretament, se cita la reducció del temps de treball a França, a través de la llei de les 35 hores. El conegut com a model “6 + 6” de Finlàndia. Les anomenades mesures de Work and life balance (WLB) al Regne Unit. I les diferents modalitats de flexibilitat i reordenació de la jornada laboral a Alemanya. Si bé les quatre experiències són igualment interessants, les característiques del seu procés de desenvolupament condicionen el balanç de les actuacions. És a dir, les diferències respecte al context social, institucional i normatiu on s'han portat a terme expliquen perquè ha estat més fàcil avaluar els casos de les 35 hores franceses i el 6 + 6 finlandès. Com es veurà a continuació, els dos casos restants, l'anglès i l'alemany, es remeten a realitats més disperses i, per tant, més difícils d'avaluar.

✓ En un segon moment aquest balanç es completa amb un repàs de les accions de govern, de caràcter general, referents a la reorganització o regulació del temps de treball en el conjunt dels països europeus. El repàs ha estat possible a través de l'anàlisi de les informacions aportades per l'observatori EIRO. I s'hi ha destacat, particularment, el paper que exerceix la negociació col·lectiva en els processos de reducció i reorganització del temps de treball. A continuació, s'afegeixen unes breus consideracions sobre la utilització del teletreball com a exemple paradoxal del que representa la flexibilització del sistema productiu. Un exemple que, en principi, es destaca pel que té d'eina útil per regular un procés de gestió del temps fora de l'espai de l'empresa.

✓ En un tercer moment, el balanç es fa ressò de les actuacions conciliadores. Unes actuacions que no estan centrades en la regulació o reordenació del temps de treball però que, tal com s'ha comentat en el capítol anterior, es consideren rellevants per les conseqüències que tenen sobre el temps, el treball i la vida quotidiana de la població treballadora.

✓ I, finalment, fem referència a algunes propostes d'actuacions conciliadores de darrera hora dins els escenaris espanyol i català.

“Es destaca el paper que exerceix la negociació col·lectiva en els processos de reducció i reorganització del temps de treball

El balanç de les actuacions emblemàtiques

La llei de les 35 hores a França

Per afavorir la creació d'ocupació, el Govern francès instaura l'any 1996, a partir de l'anomenada Llei Robin, un sistema d'ajuda a les empreses que redueixen el temps de treball (RTT). Dos anys més tard, l'any 1998, es fixa la durada legal de la jornada laboral en 35 hores setmanals, amb l'anomenada Llei Aubry I. Una durada que ha de ser efectiva, a partir de l'1 de gener de 2000, per a les empreses de més de 20 treballadors, i a partir de l'1 de gener de 2002 per a tota la resta. Mes tard, l'any 2000, amb la Llei Aubry II, es fixa la jornada de treball en 1.600 hores anuals. Posteriorment, i a partir de l'any 2003 amb la Llei Filon, s'obre la possibilitat de treballar entre 180 i 300 hores suplementàries anuals, amb modalitats de pagament a determinar per cada empresa. És a partir d'aquest moment, a través de successives lleis, sobretot els anys 2004 i 2005, quan s'inicia l'ampliació de les hores de treball, ja siguin hores extra, hores triades, amb comptabilitat anual o setmanal, i la Llei de les 35 hores queda desvirtuada en la pràctica.

Cal precisar que aquesta proposta de reducció del temps de treball neix del debat sobre la crisi de l'ocupació que s'esdevé a la UE en els anys setanta i que té com a objectiu intercanviar temps de treball per ocupació per lluitar contra l'atur. D'aquesta manera, s'allunya de les demandes i reivindicacions històriques entorn del temps de treball, unes demandes que, des dels inicis de la industrialització fins a la fi de l'etapa daurada de l'ocupació, havien reivindicat la disminució del temps de treball per aconseguir una millor qualitat de vida.

La llei francesa planteja reduir la durada legal del treball en 35 hores setmanals i ofereix ajudes a les empreses. Preveu l'aplicació a cada empresa i sector tenint presents les corresponents característiques productives i es concreta a través del procés de negociació col·lectiva. La reducció no implica, però, una igual distribució del temps de treball setmanal per a tots els treballador(e)s. I moltes empreses utilitzen el còmput d'hores anuals per tal de fer efectiva la reducció de temps.

Les conseqüències de l'aplicació de l'RTT

Les implicacions que l'aplicació de les 35 hores ha tingut sobre l'ocupació han variat enormement segons el tipus de població treballadora i d'empresa on s'ha dut a terme. Una conclusió en la qual coincideixen la gran diversitat d'estudis i anàlisis que des del primer moment de la reducció del temps de treball (RTT) han in-

“La proposta de reducció del temps de treball neix del debat sobre la crisi de l'ocupació que s'esdevé a la UE en els anys setanta”

tentat mostrar-ne l'impacte. Les principals avaluacions tracten de fer evidents els resultats sobre la creació o no de llocs de treball, analitzar els canvis sobre les condicions laborals i estudiar les repercussions que l'RTT té sobre la vida quotidiana.

Un dels primers estudis que tracta de veure les implicacions de l'RTT sobre les condicions de treball és el realitzat per Estrade i Ulrich (2002),¹⁸ on els autors mostren que l'aplicació de la Llei de les 35 hores ha augmentat la flexibilitat en termes de distribució horària i temporal mantenint, però, la jerarquia ocupacional. El que vol dir que els quadres i els professionals mantenen horaris més regulars que la resta de la població assalariada. Segons aquest estudi, l'RTT ha introduït més variabilitat d'horaris que la diferenciació horària existent per raó de gènere o categoria socioprofessional. I aquesta variabilitat és més notable entre la població treballadora menys qualificada, particularment entre les dones. De manera que es pot dir que l'RTT ha polaritzat, encara més, la població ocupada: així, els més qualificats i estables en surten guanyadors mentre que els més precaris i desqualificats hi perden en quedar sotmesos a ritmes de treball més irregulars i imprevisibles. Es reforcen, per tant, l'heterogeneïtat dins de la població assalariada i els mecanismes de diferenciació que ja existien.

L'estudi de Meda i Orain (2002) arriba a conclusions similars. Segons aquests especialistes, els canvis més visibles de l'RTT estan relacionats amb el reforç i l'augment de la flexibilitat i són els menys qualificats els qui assenyalen majoritàriament un empitjorament de les seves condicions de treball. De tal manera que el retorn a la norma fordista, és a dir a les jornades laborals organitzades de dilluns a divendres, de manera regular i contínua, es converteix en el model de resistència de la població treballadora amb baixa qualificació.

Aquest mateix estudi també detalla com ha s'ha portat a terme l'RTT. En concret, l'anàlisi mostra que una persona assalariada de cada tres ha reduït la seva jornada en forma d'un dia sencer o mig dia, de manera regular, normalment el divendres. Un proporció similar obté dies de permís, amb una mitjana de 16 dies més de vacances l'any. Una persona assalariada de cada cinc ha vist reduir la seva jornada de treball. Per tant, s'ha augmentat majoritàriament el temps de no-treball durant un període continu i el més llarg possible. En altres paraules, la jornada laboral diària i quotidiana ha mantingut el mateix nombre d'hores i s'ha hagut de treballar amb més intensitat per tal de tenir un cap de setmana més llarg o gaudir de més vacances. En definitiva, es posa de nou en evidència que l'aplicació de l'RTT, sense una redefinició dels objectius, només ha afavorit els més qualificats i s'ha aconseguit a canvi d'una major

“L'aplicació de la Llei de les 35 hores ha augmentat la flexibilitat en termes de distribució horària i temporal”

intensitat del treball quotidià. La reducció d'objectius individuals fixos anuals¹⁹ és una de les formes més utilitzades per fer viable la millora de les condicions de treball per als professionals.

Cal afegir també que aquests estudis indiquen que les noves formes de flexibilitat que han facilitat l'RTT han augmentat la dificultat de l'acció col·lectiva. I, en un context de poc pes de l'acció sindical com el francès, la Llei de les 35 hores no ha suposat aconseguir 35 hores de treball setmanals, sinó una reducció en el còmput anual de les hores totals treballades.

Les implicacions de l'RTT en els altre temps

Les transformacions en l'organització, la distribució i la quantitat d'hores de treball tenen, tal i com han mostrat altres estudis, Torns-Miguel (2000), efectes immediats sobre els altres temps que afecten la vida quotidiana de les persones. En altres paraules, canviar la jornada laboral significa canviar la vida quotidiana dels individus i de les seves famílies.

Bouffartigue ens assenyala que l'ús del temps alliberat per l'RTT es tradueix en una accentuació de les pràctiques anteriors ja existents fora del treball. I que aquestes pràctiques varien segons les classes socials i el gènere. De tal manera que l'RTT no modifica l'aspecte fortament sexuat de la distribució del treball domèstic i familiar entre homes i dones. Tot i així, convé destacar que segons Meda i Orain (2002), el que sí sembla haver millorat gràcies a l'RTT, tan per als homes com per a les dones, és el temps dedicat als fill(e)s. Així, els estudis indiquen que pares i mares fan més activitats i amb més freqüència amb els fills/es, malgrat que aquesta millora no sembla homogènia perquè també hi ha treballador(e)s que tenen més dificultats per conciliar la vida professional i la familiar.

Podem dir, doncs, que el balanç mostra resultats ambigus. Per a una majoria important, homes i dones professionals, dones i homes amb fills, dones que treballen a temps complet, així com parelles amb doble ingrés, la situació ha millorat. Tots ells diuen tenir més temps de lliure disposició personal per estar amb la família, per descansar, per a l'oci, etcètera. Es tracta, tal i com hem apuntat, d'aquelles persones que aconsegueixen acumular un mig dia o un dia lliure setmanal. És a dir, la millora té a veure més amb l'acumulació del temps de no-treball continu que no pas amb una reducció diària i sincrònica del temps de treball. També aquest grup de població és la que sembla fer més activitats de lleure.

L'èxit d'aquesta modalitat d'RTT sembla confirmar-se si s'observa, a més, que aquelles persones que consideren que les coses no han canviat són les que més diuen que una disminució

“Les transformacions en l'organització, la distribució i la quantitat d'hores de treball tenen efectes immediats sobre els altres temps que afecten la vida quotidiana de les persones.”

de la jornada cada dia és una mesura poc utilitzable. O, de manera similar, si es veu que les jornades de treball més curtes semblen no haver tingut repercussió en la vida quotidiana de la població treballadora o almenys en la valoració que en fan. Cal recordar aquí, però, que moltes dones amb feina a temps parcial (30 hores setmanals) no s'han pogut beneficiar de l'RTT prevista per aquesta llei. Perquè com que treballen menys hores que les reduïbles, continuen tenint la mateixa jornada més curta amb els mateixos baixos salaris.

Valoració dels resultats de l'RTT

Les transformacions del temps de treball provocades per l'aplicació de la llei francesa de les 35 hores són diverses i contradictòries. A manera de resum, es pot dir que:

- ✓ S'ha produït una disminució de la durada del temps treball, però hi ha hagut un enduriment de les condicions laborals, en alguns casos. Sobretot en els llocs de treball menys qualificats, ocupats majoritàriament per dones, on ha augmentat la flexibilitat entesa com a major disponibilitat laboral del treballador(a).

- ✓ Les empreses no han perdut productivitat i competitivitat per l'aplicació d'aquestes mesures i en alguns casos s'han creat nous llocs de treball, sense que existeixen quantificacions precises.

- ✓ La població més qualificada, principalment els homes i dones professionals, consideren que l'RTT ha suposat un augment del temps d'oci. Un temps aconseguit a canvi d'una intensificació del treball. Una situació que només implica una millora real de les condicions de treball en el cas de que es redueixin els objectius anuals que són fixats per l'empresa.

- ✓ Els canvis i les disminucions horaris han portat millores per als individus amb més càrregues familiars, particularment en forma de fill(e)s. Aquesta millora es tradueix en poder gaudir de caps de setmana més llargs i més dies de vacances.

- ✓ L'RTT topa amb la lògica del treball industrial i de la distribució horària i temporal d'aquesta, que està fortament arrelada entre la població. Això vol dir que la població treballadora troba sentit en l'RTT i percep una millora quan permet acumular un període continu de temps lliure. I que, per tant, no valora positivament la reducció sincrònica i quotidiana del temps de treball. Una valoració davant la qual cal precisar el fet de les moltes dones amb feina a temps parcial que han quedat fora de la llei. I cal recordar així mateix la lentitud dels canvis socioculturals necessaris per entendre com aquestes reduccions en el temps de treball tenen implicacions en els altres temps. Els models tradicionals de repartiment i dis-

“La població treballadora troba sentit en l'RTT i percep una millora quan permet acumular un període continu de temps lliure”

tribució dels temps i els treballs estan fortament arrelats entre la població, raó per la qual probablement cal que transcorri un període suficientment llarg de temps perquè els models alternatius més igualitaris apareguin i tinguin relleu estadístic.

El 6 + 6 a Finlàndia

Els orígens

L'antecedent teòric del model 6 + 6 se situa l'any 1967. Es tracta d'una proposta del professor de sociologia finlandès Paavo Seppänen que busca prioritzar l'amortització del capital invertit en la vida diària més que no pas la consecució d'un altre dia lliure a la setmana. En aquell moment, la proposta va ser menystinguda per utòpica. Bàsicament, perquè implicava revisar una de les institucions més sòlides de la societat industrial: el temps de treball entès com a jornada laboral. Caldrà que passin trenta anys perquè Finlàndia visqui una situació favorable a la implementació de la suggerent proposta de Seppänen.

És així com, al principi de la dècada dels noranta, coincideixen dos elements clau per a la posada en pràctica del model 6 + 6: el debat a escala europea al voltant de la necessitat de reduir i reorganitzar el temps de treball i la crisi de l'ocupació a Finlàndia.

D'una banda, i com a reflex de les crisis nacionals, la UE es troba en ple debat sobre el temps de treball. En aquesta situació, un dels arguments que sembla imposar-se apunta a la necessitat d'aplicar, simultàniament, la reducció i reorganització del temps de treball. Perquè aquesta és la millor estratègia per donar resposta a la doble preocupació: crear ocupació i mantenir la competitivitat de les empreses, Cetto i Taddei (1993).

Finlàndia viu un període marcat per una forta crisi econòmica que es reflecteix en una forta caiguda de l'ocupació i en una taxa d'atur del 17%. La reducció del temps de treball emergeix com una via per solucionar la situació de crisi. Cal considerar, a més, que la història finlandesa en matèria laboral posa en relleu els efectes negatius del treball a temps parcial –quan es deu a raons involuntàries– i del treball compartit.²⁰ És a dir, l'aplicació d'ambdues modalitats comporta la disminució de la taxa d'atur a través de llocs de treballs temporals, però no suposa en cap cas la creació de llocs de treball estables. Paral·lelament, la preocupació de les empreses per amortitzar la força de treball condueix a l'allargament de la jornada laboral. Tot plegat suposa la disminució de les jornades laborals normals, és a dir, de vuit hores al dia cinc dies per la setmana. Com assenyala Peltola (1998), Finlàndia presentava un escenari marcat pel temps de treball flexible i individualitzat.

“Busca prioritzar l'amortització del capital invertit en la vida diària més que no pas la consecució d'un altre dia lliure a la setmana”

La proposta

En aquest context, es recupera la proposta del professor finlandès Seppänen amb un doble objectiu. En primer lloc, reorganitzar el temps de treball per tal d'aconseguir una major flexibilitat, competitivitat i productivitat. I, en segon lloc, reduir la jornada laboral diària com a estratègia per a la creació d'ocupació estable a fi de dibuixar una alternativa al temps parcial i a l'allargament de la jornada laboral.

Es tracta, doncs, d'una proposta que va més enllà de la simple reducció d'hores de treball setmanals o anuals, ja que no és possible aplicar-la sense repensar tot el procés de treball.

En concret, el model 6 + 6 suposa l'establiment d'horaris d'activitat de dotze hores, repartides en dos torns de sis hores, o bé en horaris diaris de sis hores i només un torn, Torns-Miguélez, (2000). I si bé es considera la possibilitat d'allargar o escurçar aquests torns, sempre es manté el màxim de trenta hores setmanals.

La reorganització i reducció del treball a través de diferents torns permet allargar el temps operatiu de funcionament de les màquines, amb una millor resposta productiva, així com ampliar els horaris de serveis, amb una millor oferta d'atenció a les persones usuàries. Així, es redueix el temps de treball sense perjudicar la productivitat i s'obté, alhora, una major flexibilitat amb efectes positius per a la competitivitat. Per aquesta raó es diu que a diferència del temps parcial involuntari i el treball compartit, la reducció diària de la jornada facilita una organització del treball més flexible, tant pel que fa a les necessitats de la població treballadora com a les necessitats de la producció i l'oferta de serveis (Peltola, 1998).

La implementació

L'aplicació del model 6 + 6 s'ha de situar en el marc del Programa sobre l'ocupació 1996-1999 del Ministeri de Treball del Govern finlandès encapçalat per Pekka Peltola. Un programa que disposa de finançament europeu per poder portar a terme les primeres experiències pilot. En total es fan 37 proves entre el sector públic i el privat que afecten un total de 2.080 persones treballadores.

En concret, hi participen dotze empreses del sector privat petites i mitjanes, d'entre 10 i 20 treballadors, de la indústria del metall i la química ubicades en diferents indrets de Finlàndia. En aquest cas, els participants són majoritàriament homes i no hi ha finançament públic. La implementació es fa en un marc absent de nova legislació i al marge de la negociació col·lectiva. L'ajust entre el temps de treball i el salari depèn dels acords específics de cada empresa. Les experiències portades a terme fan evident que l'augment de la intensitat del temps de treball, resultat del model 6 + 6, per-

“Reorganitzar el temps de treball per tal d'aconseguir una major flexibilitat, competitivitat i productivitat. I, reduir la jornada laboral diària”

met mantenir els salaris i, fins i tot, en algun cas, incrementar-los. En aquest sentit, Peltola (1998) assenyala que la clau del consens dins de les empreses passa per l'acord dels actors socials entorn de la divisió dels resultats finals de l'empresa. És a dir, es pacta el repartiment dels guanys de producció, en el cas que n'hi hagi, entre les persones treballadores, en forma d'increment salarial, i l'empresari, en forma de beneficis per a l'empresa.

Dins del sector públic, la prova pilot es porta a terme als serveis sanitaris i socials de dinou municipis que accepten el compromís previ d'incorporar-hi persones desocupades. En aquest cas, els participants són majoritàriament dones i es disposa de subsidis públics del Govern finlandès i del Fons Social Europeu.

Finalment, el model també s'aplica a cinc oficines d'ocupació distribuïdes per tot el territori que també són receptores d'ajudes.

Valoració de resultats de l'experiència

Respecte als objectius de la reforma laboral, és a dir, crear ocupació i millorar la competitivitat de les empreses a través de la flexibilitat, cal analitzar per separat els efectes sobre l'ocupació i els efectes sobre la productivitat. A més, cal diferenciar l'experiència del sector públic i del sector privat.

Les dades relatives a les proves fetes dins del sector privat posen de manifest un augment de la competitivitat de les empreses mesurada en termes de flexibilitat. La reducció de la jornada laboral es compensa amb l'augment de la intensitat del temps de treball i l'abolició de les pauses, cosa que comporta una major compressió de la jornada laboral. Ara bé, en aquest cas, els efectes positius sobre l'ocupació són pràcticament inexistents.

En canvi, les experiències fetes dins del sector públic remeten a un escenari invers als resultats del sector privat. És a dir, es fa difícil parlar d'efectes sobre la producció mentre que es constata la creació de nous llocs de treball.²¹ Cal, però, tenir presents dos elements. En primer lloc la dificultat de mesurar l'augment de la productivitat en sectors com la salut i els serveis socials, sectors on la reducció del temps de treball no es pot compensar amb un augment de la intensitat, ja que podria repercutir negativament sobre la qualitat del servei. El cas és que els llocs de treball altament intensius en mà d'obra no es poden flexibilitzar amb l'ús del temps, ni acumular en dies i hores concretes perquè responen a demandes quotidianes. En segon lloc, la creació de nous llocs de treball és possible, des d'una perspectiva estrictament econòmica, gràcies a les subvencions públiques destinades a la implementació de l'experiència. Ara bé, l'aplicació del model 6 + 6 dins del sector serveis, a diferència de la indústria, poques vegades suposa una

“El model 6 + 6, permet mantenir els salaris i, fins i tot, en algun cas, incrementar-los”

millora del compte de resultats que possibiliti el manteniment dels salaris i la creació de nous llocs de treball.

Més enllà dels efectes tècnics del model sobre l'ocupació i la competitivitat de les empreses, cal tenir presents els efectes socials del model dins i fora del mercat laboral.

En aquest punt, cal precisar, d'una banda, des d'una perspectiva laboral, que els canvis en la intensitat, distribució i regulació del temps de treball, per tal de mantenir o augmentar la productivitat, afecten les relacions –personals i de poder– en un doble sentit:

- ✓ Disminueixen la relació i interacció entre les persones treballadores, que en principi són compensades amb més temps lliure.

- ✓ Augmenten l'autonomia en el lloc de treball entre les categories més baixes, mentre que la disminueixen entre les categories més altes perquè l'establiment dels torns els suposa més rigidesa.

D'alta banda, i seguint l'encertada reflexió d'Antilla (2004), el model 6 + 6 es basa en una concepció del temps lineal i quantitativa que ignora la dimensió sincrònica i qualitativa del temps, aspecte que explica la dèbil acollida social que el model té entre les persones participants en les diferents proves pilot. De nou, malgrat que la reducció diària del temps de treball suposa, òbviament, una millora de la qualitat de vida en termes de més temps lliure, la majoria de persones continua preferint treballar més hores al dia per poder acumular dies sencers de vacances. El guany de dues hores al dia es viu com una pèrdua en la mesura que no se sap a què dedicar un temps que sempre ha estat destinat a la feina remunerada. Situació que fa palesa la forta interiorització del model temporal industrial centrat en la jornada laboral. Únicament les dones amb infants i persones dependents al seu càrrec i, en menor mesura, les persones més joves, valoren positivament el fet de disposar de més temps al dia.

És clar doncs, que el model 6 + 6 té beneficis per a aquelles persones la vida quotidiana de les quals no gira entorn, exclusivament, de la jornada laboral. Per a la resta, ni tan sols es valoren els efectes tècnics positius que genera el model, com ara la creació d'ocupació o la millora de l'oferta en els serveis. Una visió individualista que tampoc considera una distribució més equitativa de les responsabilitats i tasques vinculades a la feina domèstica i familiar. En aquest sentit, el model 6 + 6 deixa intacta la divisió sexual del treball existent.

Així doncs, quan s'analitzen els efectes socials, s'observa que la concepció lineal i quantitativa del temps que hi ha darrere del model 6 + 6 topa amb dos obstacles:

“Malgrat que la reducció diària del temps de treball suposa una millora de la qualitat de vida, la majoria de persones continua preferint treballar més hores al dia per poder acumular dies sencers de vacances”

- ✓ La forta interiorització d'un model temporal que condiciona la percepció del que cal fer cada dia, en termes de durada, distribució i ritme del treball, i el temps.

- ✓ La manca de consciència col·lectiva a partir de la qual valorar les millores que suposa el model 6 + 6 en termes de creació d'ocupació.

Per tot plegat, l'aplicació del model permet evidenciar la importància de tres elements clau de la reducció i reorganització del temps de treball sobre la vida quotidiana:

- ✓ L'impacte de la reducció del temps de treball sobre la percepció i vivència del temps de no-treball.

- ✓ L'impacte de la distribució del temps de treball remunerat, en torn de matí o tarda, sobre l'ús del temps.

- ✓ L'impacte positiu, per a la vida quotidiana, en termes d'una millora de la *confiabilitat, regularitat i predictibilitat* del temps de treball.

El work and life balance al Regne Unit

Des dels inicis del Govern laborista, l'any 1997, la preocupació respecte al temps de treball ha estat important al Regne Unit, preocupació que s'ha centrat en l'anomenat *work and life balance* (equilibri entre treball i vida no laboral) motivada fonamentalment per l'existència d'un conjunt d'estudis que mostraven un descontent creixent entre la població ocupada amb relació al nombre d'hores treballades i el seu impacte en l'equilibri amb la resta de la vida.

El temps de treball en aquest país sempre ha afavorit la realització d'hores extra i de jornades atípiques, que en part és viable per l'existència del model familiar vigent. L'existència d'uns sistemes familiars fragmentats i l'absència d'una comunitat forta fan que no hi hagi tanta oposició davant la realització de jornades atípiques. L'extensió de la jornada laboral està vinculada a la pressió per acabar les tasques, una lògica que trenca la durada d'una jornada laboral considerada i fa que les hores atípiques (*unsocial hours*) i les hores extra passin a ser horari normal Rubery (1998).

El primer Govern de Blair, a través del Ministeri de Comerç i Indústria, ha dut a terme tot un seguit de mesures legislatives i fiscals per facilitar el WLB:

- ✓ L'establiment d'un grup de 22 empreses destacades per promoció d'exemples de bones pràctiques.

- ✓ L'establiment d'un fons per finançar l'ocupació per part de les empreses assessores en qüestions de WLB.

- ✓ La creació de materials d'informació i assessorament.

- ✓ El finançament de la recerca sobre aquesta temàtica.

- ✓ L'èmfasi en l'actuació del Govern com a bon ocupador.

“Les hores atípiques, *unsocial hours* i les hores extra passen a ser horari normal”

Al mateix temps, el Govern Britànic ha impulsat altres mesures per facilitar el WLB, com ara millorar el dret a la baixa maternal, el dret a demanar treball flexible, el dret a no treballar per causes familiars (sense cobrar) i els crèdits per finançar la cura dels fill(e)s.

L'objectiu d'aquestes mesures ha estat millorar les condicions de treball i de vida dels treballador(e)s davant el descontent dels individus davant la quantitat d'hores treballades i el seu impacte en els altres àmbits de la vida.

Valoració dels resultats del WLB

Les diferents anàlisis que s'han fet sobre el WLB han centrat el problema en les hores extra. Consideren que el grup més vulnerable són els pares i mares, que la solució és el treball flexible i que aquesta solució no representa cap problema per al món empresarial. En un context sociocultural que considera que la decisió de tenir fills/es és un problema individual, al qual cada treballador(a) ha de fer front, ni les empreses, ni l'economia ni la societat hi tenen res a veure. És una preocupació totalment privada, Rigby (2004).

Els dos grups més vulnerables al WLB són els dos extrems de la classificació ocupacional: el personal, tècnic i professional, i la població treballadora no qualificada. El més estudiat és el primer grup, moltes persones del qual han ampliat considerablement les hores de treball a canvi d'augmentar els seus salaris. Aquest augment els ha permès comprar serveis domèstics per resoldre les seves responsabilitats a la llar. Però, un cop més, són les dones professionals amb fills les que més dificultats tenen per desenvolupar la seva carrera professional i trencar el sostre de vidre. Al contrari, hi ha pocs estudis sobre l'impacte del WLB en els grups de rendes més baixes.

Respecte a les empreses, s'observa que la sensibilitat respecte al tema és escassa atès que només el 22% de les empreses ofereix la possibilitat d'absentar-se de la feina per raons familiars. I només un 19% de les empreses considera positives per a la seva organització les noves mesures. D'altra banda, la petita i mitjana empresa és la que mostra menys interès pel tema i les empreses que en mostren, no saben quines estratègies o mesures aplicar. Consideren que és un problema que només afecta les treballadores amb fills/es. Per tant, qualsevol consideració del WLB que no vagi més enllà de les empreses grans no acaba de reconèixer l'abast real del problema.

Amb relació als sindicats, la seva valoració destaca que els canvis en el temps de treball s'han presentat sovint com a estratègies empresarials que pretenen reduir el poder dels sindicats intercanviant seguretat de l'ocupació per *desregulació* del temps de treball.

“Només el 22% de les empreses ofereix la possibilitat d'absentar-se de la feina per raons familiars. I només un 19% considera positives les noves mesures”

Aquests canvis han estat més o menys regulats en funció del poder dels sindicats en cadascun dels sectors. I, tal com es pot comprovar, en aquells sectors que tenen una tradició sindical forta és on menys s'ha desregulat la jornada laboral.

Si la valoració inclou la mesura quantitativa del nombre d'hores treballades, es pot veure que aquestes hores no han fet altra cosa que augmentar: tot un triomf de la cultura de la prolongació del temps de treball i les hores extraordinàries. Darrere d'aquestes hores s'amaga una gran varietat de pràctiques no laborals de la població treballadora que depenen de la qualitat i el significat que la feina té per a la població treballadora. Així, aquesta prolongació o horari més flexible pot significar una fugida de l'entorn familiar o bé una manca d'hores per estar amb els fills. Per tant, una bona anàlisi del WLB ha de ser sensible als aspectes qualitatius de la feina i la vida no laboral i no s'ha de concentrar exclusivament en l'anàlisi de les hores treballades.

Un altre inconvenient d'aquesta valoració és que hi manca una perspectiva comparada. Les incipients anàlisis en aquest sentit han estat fetes a través de simples comparacions entre el Regne Unit i els Estats Units, d'una banda, i l'Europa continental, de l'altra. En aquesta s'aprecia una més gran solidaritat i responsabilitat familiar amb un paper més actiu per part dels estats i els governs pel que fa a la cura dels fills, mentre que al Regne Unit i als Estats Units els diferents governs han cregut que es tracta de responsabilitats individuals i, per tant, hi ha poca intervenció i/o suport a la família.

Fonamentalment, tal com apunta Rigby (2004), cal donar més importància a la vida no laboral per arribar a una comprensió més global dels problemes de WLB. Així cal valorar la incidència de la WLB en:

- ✓ Les dobles jornades de les dones.
- ✓ El fet de deixar la cura dels fills i les persones grans al mercat o a la família.
- ✓ El fet que, al Regne Unit i als Estats Units, la feina ocupa un lloc cada vegada més preeminent en la vida de les persones i desplaça la família i la comunitat
- ✓ El fet que l'èxit d'una família es mesura en termes de consum. Aquests estàndards fan que la pressió per augmentar les hores de treball i, en conseqüència, els ingressos i la capacitat de consum sigui cada cop més gran.
- ✓ El fet que per a moltes persones la llar-família significa no més obligacions, feina, pressió financera, etcètera i deixa de ser un lloc de relacions personals i satisfaccions. Per tant, el deteriorament de la vida familiar fa més difícil l'èxit del WLB.

“Al Regne Unit i als Estats Units, la feina ocupa un lloc cada vegada més preeminent en la vida de les persones i desplaça la família i la comunitat”

La reorganització del temps de treball a Alemanya

A Alemanya, a partir de 2001, també hi ha una mesura legislativa que obliga les empreses de més de 15 treballadors a reduir el temps de treball per facilitar la conciliació entre la vida professional i la vida familiar d'aquests. Però el més destacable és la tendència cada cop més forta d'implantar a les empreses l'anomenat flexitime i els diferents models de flexibilitat laboral basats en el temps de treball.

Les primeres fórmules de flexitime apareixen en els anys seixanta seguint una tipologia diversa: hores extra, comptes de temps (les diferències entre temps realment treballat i el pactat es paguen amb un compte de temps), i models franja (la negociació col·lectiva permet fer fluctuacions en la jornada setmanal entre uns límits acordats). Altres models distingeixen entre comptes de temps curt, temps llarg i de temps de vida (laboral). Tota aquesta variabilitat tendeix a pactar-se segons el conveni col·lectiu i/o segons cada empresa, de manera que el més correcte és parlar de flexibilitat concertada.

I cal pensar que aquesta flexibilitat ha estat impulsada per criteris d'eficiència econòmica i sense tenir presents les *necessitats* (loci, família, etcètera) de les persones ocupades.

Els estudis fets fins a 2005 mostren que les empreses i els treballador(e)s afectats per aquesta flexibilitat en el temps de treball oscil·len entre un 30% i un 70% i que s'han incrementat en els darrers anys (Berndt; Seifert, 2005). Cal destacar com a fet significatiu que si la flexibilitat, per a la majoria de països, ha suposat una major individualització de les relacions laborals ateses les dificultats de negociar el detall d'aquestes variacions, pel que fa a Alemanya aquesta tendència ha estat menor, ja que la majoria d'empreses tenen acords d'empresa i negociació col·lectiva.

Entre les mesures emprades per les empreses amb relació al temps de treball podem trobar que:

- ✓ Les hores extra són els *comptes de temps* més utilitzats, seguides del flexitime i, a molta distància, les franges de temps negociades col·lectivament.
- ✓ Els períodes de compensació són la segona mesura més utilitzada (un mes, tres mesos, mig any, un any, sense concretar el termini final).
- ✓ La tercera mesura són els límits que fixen els balanços entre els crèdits i els dèficits de temps acordats (un màxim de 90 hores de crèdit i 60 hores de dèficit, l'any).
- ✓ Altres mesures són les opcions per usar crèdits de temps (formació, principalment) i els procediments per usar els crèdits de temps (a les empreses amb NC). Aquests crèdits són acordats ma-

“A Alemanya, hi ha una mesura legislativa que obliga les empreses de més de 15 treballadors a reduir el temps de treball per facilitar la conciliació”

oritàriament amb el cap i no hi sol haver acords entre company(e)s. La discrecionalitat de la decisió depèn, però, més del treballador(a) que del cap.

Els estudis també remarquen que a les petites empreses o en aquelles que no tenen comitè el panorama és pitjor que a les empreses on els pactes d'empresa poden superar l'NC. La clau de l'èxit d'aquesta flexibilitat horària sembla raure en el dret dels treballador(e)s a disposar dels crèdits acumulats de temps. En definitiva, a poder gaudir d'una major sobirania sobre els seu temps de treball.

Valoració dels resultats

Els estudis fets a Alemanya mostren que les principals discrepàncies tenen a veure amb el temps desitjat i el temps treballat efectivament. Per exemple, hi ha un rebuig a treballar de nit o en cap de setmana. Aquests estudis indiquen que l'augment de la flexibilitat suposa restriccions o pèrdues en la sobirania del temps però també cal dir que la manca d'alternatives reals fa que la població treballadora ajusti les seves preferències de temps a la realitat. Una realitat molt limitada per les necessitats tècniques de la producció contínua o pels serveis durant les 24 hores en sectors com la sanitat o seguretat. Aquesta situació seria la causant del fet que les persones treballadores, no veient possibilitats de canvi, tampoc no el demanin.

Aquests estudis també mostren que l'aplicació d'aquestes variacions introdueixen temps morts o pèrdues de temps en l'organització del temps dels individus. Els especialistes no troben diferències de gènere significatives i sembla que quan n'hi ha són diferències degudes a la categoria professional i a l'organització del treball. Així, es pot observar que el personal directiu treballa més hores, però amb més autonomia i que, al contrari, els qui treballen per torns són els que tenen temps de treball més rígids.

Estudis recents posen en evidència que les persones amb fills i obligacions de cura són les que més aprecien la flexibilitat addicional que provoquen els "comptes de temps". La valoració final d'aquests estudis és que la solució ha de venir d'una negociació col·lectiva capaç de tenir i idear l'alteritat per part dels treballador(e)s.

“Les principals discrepàncies tenen a veure amb el temps desitjat i el temps treballat efectivament”

El balanç de les accions de govern i els resultats de l'NC

L'acció de govern de la resta de països de la UE

Per tal de completar les actuacions emblemàtiques comentades a l'apartat anterior, l'observatori EIRO ens ofereix la possibilitat de completar la informació sobre d'altres països europeus. Des de les mesures més generals centrades en la reducció del temps de treball per a tots els treballador(e)s, a les de tipus més particular centrades en baixes, permisos i temps parcial, passant per les més diverses formes de desregulació i flexibilitat. A continuació es detallen algunes d'aquestes mesures:

✓ A Bèlgica, seguint les passes de la llei Aubry, el Consell de Ministres, el 2001, va aprovar la setmana de 38 hores setmanals i incentius fiscals per a aquells empresaris que promoguessin les 35 hores. També es va promoure el foment de la setmana laboral de 4 dies, la introducció de comptes del temps, l'increment dels dies de baixa per paternitat i la reducció d'hores de treball per als majors de 50 anys.

✓ Pel que fa a les baixes, els permisos i la feina a temps parcial, el nombre de països i governs implicats és més gran. A Grècia, el 1998, es van reforçar els drets de les persones treballadores domèstiques, autònomes, a temps parcial i en teletreball.

✓ A Holanda, la Working Hours Act permet als treballador(e)s allargar i/o escurçar el seu temps de treball. En aquest país, l'Estat també ha intentat afavorir la qualitat de l'ocupació incidint en aspectes que posen en relació la idea de seguretat i la flexibilitat i la possibilitat de poder combinar la feina remunerada amb la feina de cura a les persones. Cal dir que, malgrat aquestes iniciatives, els empresaris han mostrat una certa reticència a l'aplicació de les mesures i que, per tant, algunes no han estat posades en marxa.

✓ A Itàlia, l'any 2000, s'introdueixen mesures que permeten la distribució flexible del temps de treball en aquells sectors i empreses on hi ha un conveni col·lectiu. També s'incrementa el període de les baixes, sobretot d'aquelles que es dediquen a la formació. I, finalment, es donen incentius a les empreses per impulsar acords col·lectius sobre temps parcial.

✓ Finalment, a Dinamarca, des del Pla Nacional d'Ocupació de 1997, es proposen mesures per reforçar i impulsar la flexibilitat del temps de treball basades en una millora de la conciliació, un impuls dels acords a escala local i el foment del temps parcial a través de la negociació col·lectiva.

“Bèlgica, seguint les passes de la llei Aubry, va aprovar la setmana de 38 hores setmanals i incentius fiscals per a aquells empresaris que promoguessin les 35 hores”

Les principals actuacions en la negociació col·lectiva a la UE

En termes generals, es pot dir que als països europeus les estratègies seguides per sindicats i empresaris pel que fa la negociació del temps de treball en els processos de negociació col·lectiva han estat molt diverses. Tot i així, hi ha algunes mesures comunes a gairebé tots els països. Són les actuacions entorn de la desregulació i descentralització de la negociació col·lectiva. En conjunt, es tracta de mesures que diversifiquen les condicions de treball i introdueixen una gran diversitat a cada país pel que fa a la nova organització del temps de treball i la qualitat de l'ocupació.

Els sindicats no han tingut un posició capdavantera respecte a aquesta qüestió i la seva postura ha estat més aviat defensiva davant els contractes atípics, la introducció del temps parcial i les diverses formes de flexibilitat de la jornada de treball. Flexibilitats de temps i jornades que responen més a la lògica dels qui comanden l'organització empresarial que a les necessitats i demandes dels treballador(e)s. L'aspecte més important d'aquests processos de negociació és que els sindicats adopten la fórmula de bescanviar flexibilitat laboral per seguretat de l'ocupació. És a dir, accedeixen a canvis en l'organització del temps de treball per rebre garanties en la conservació de llocs de treball. I, pel que fa a les mesures de conciliació, s'ha de precisar que responen més a una estratègia empresarial per fidelitzar els seus treballador(e)s que a iniciatives d'aquest grup de població.

Pel que fa als empresaris, la seva postura moltes vegades és poc clara i homogenia. La seva estratègia s'ha centrat en la promoció de la desregulació i descentralització de la negociació col·lectiva. Concretament, en la negociació a escala d'empresa, les mesures introduïdes es basen en tres criteris principals: cerca de competitivitat per part de l'empresa, impuls de la conciliació i negociació més responsable amb les necessitats dels treballadors. Aquest darrer criteri no és freqüent i el més habitual és trobar-lo present en el cas dels treballador(e)s del sector públic. Al sector privat el que més trobem és el flexitime i l'ampliació de les baixes per raons familiars.

El teletreball: un cas paradoxal

Les tecnologies de la informació i la comunicació han permès l'aparició de l'anomenat teletreball. Aquesta nova forma de treball facilita en certa mesura alliberar o dotar d'una major flexibilitat la persona treballadora, ja que estalvia la presència del treballador(a) a l'espai concret de l'empresa. I, en principi, també implica una major flexibilitat del temps afavoridora de la persona treballadora i de l'empresari.

Els estudis fets sobre aquesta modalitat de treball mostren més aviat un resultat agredolç. Belzunegui (2002) explica que, en

“Els sindicats adopten la fórmula de bescanviar flexibilitat laboral per seguretat de l'ocupació”

la pràctica, la tria de l'horari flexible es troba restringida per raons que tenen a veure directament amb l'organització del treball, la necessitat d'assegurar l'assistència als clients i/o la consecució dels resultats esperats per l'empresa mitjançant la direcció per objectius. La qual cosa fa que el teletreball es converteixi, habitualment, en un allargament de la jornada per respondre al projecte contractat. Un allargament que té com a resultat la desaparició de les hores extra, perquè aquestes hores de més passen a ser hores més o menys ordinàries exigides per les necessitats de la feina. Unes necessitats que només concedeixen a les persones més qualificades l'autonomia que requereix el teletreball.

Els menys qualificats són els que en resulten més perjudicats, tal com diuen els representants dels treballadors, perquè el teletreball suposa el desconexament de les hores de treball efectives. Això dificulta qualsevol tipus de negociació amb l'empresa que tingui a veure amb els temps de treball, amb la càrrega de treball i amb la remuneració del treball i obre una via clara a la diversificació i fragmentació de les condicions de treball que fan referència a la jornada laboral dels més dèbils a l'hora de negociar.

El teletreball significa sobretot canvis en el control dels ritmes i sobre el temps de realització de la feina. Comporta una intensificació del ritme de treball i un allargament de la jornada laboral setmanal. Tanmateix, també introdueix petits marges d'autonomia en la distribució personal de la jornada, encara que puguin veure's contrarestats per una demanda de major disponibilitat per part de l'empresa. Però, en la majoria dels casos, el teletreball provoca incertesa horària ja que els teletreballador(e)s suposadament poden modificar lliurement el seu horari, però aquest sempre està subjecte als requeriments de la càrrega de treball.

Experiències recents, com ara la portada a terme pel Ministeri d'Administracions Públiques, mostren un balanç més positiu del teletreball. Aquest organisme ha posat 30 dels seus funcionaris a treballar des de casa seva durant tres mesos i de forma voluntària. L'experiència implica intercalar la feina a casa amb períodes d'assistència al centre de treball. Les persones treballadores assenyalen que han guanyat el temps de transport i que tenen més temps per a dedicar-se als fills i a la casa. Cal dir que, en aquest cas, el 84% dels qui es van oferir són dones i el 96% casades. Així mateix, els responsables del Ministeri han comprovat que el fet de treballar a casa no fomenta l'incompliment dels objectius i que en alguns casos s'ha detectat un increment del rendiment.

Aquesta experiència és un bon exemple del que pot donar de si l'aplicació de les tecnologies de la informació i la comunicació en la feina per millorar la gestió i l'organització del temps. A més,

“En la majoria dels casos, el teletreball provoca incertesa horària ”

mostra que la combinació de les dues formes de feina, a casa i a l'empresa, comporta beneficis i un guany de temps quantitatiu i qualitatiu per al treballador(a). Sempre que es tingui present que, en realitat, aquesta nova forma de feina a domicili reforça la divisió sexual de la càrrega total de treball.

Però aquesta situació d'estabilitat laboral, de seguretat i de pacte entre treballador(e)s i, en aquest cas, l'Administració pública, és més aviat una excepció que no pas un cas quotidià en el món del teletreball.

El balanç de les actuacions conciliadores a Espanya i Catalunya

Aquest apartat no es dedica a la revisió d'algunes de les actuacions centrades en la gestió del temps, sinó en polítiques de conciliació. Atesa l'amplitud de les polítiques, només s'han triat aquelles que s'han portat a terme a Espanya i Catalunya al llarg dels últims cinc anys. En primer lloc, partint de l'escenari més general, es fa balanç de les darreres actuacions impulsades per l'Institut de la Dona, dependent del Ministeri de Treball i Afers Socials, un dels organismes públics de referència en matèria de conciliació. En segon lloc, es fa balanç de les actuacions desenvolupades des de l'àmbit laboral i concretades a través de la negociació col·lectiva. En tercer lloc, es revisen les polítiques empresarials Family Friendly, entrant en un nivell més concret, igualment dins l'àmbit laboral però fora de les taules de negociació. Finalment, com a exemple de les anomenades bones pràctiques, es revisa el cas del Projecte Trèvol, dissenyat a escala d'empresa, fora de la negociació col·lectiva i amb una filosofia més propera al Work and life balance.

El balanç de la conciliació des de l'Institut de la Dona

Les actuacions més recents impulsades per l'Institut de la Dona²² es concreten en un estudi on es diagnostica la realitat espanyola en matèria de conciliació (GPI Consultores, 2005). En concret, s'analitza el grau de coneixement, l'ús i les resistències culturals de la població respecte a les mesures legals existents. Un estudi que cal entendre com el pas previ necessari per al disseny i la planificació de noves polítiques públiques orientades a millorar la conciliació de la vida laboral i personal.

El punt de partida del citat diagnòstic inclou alguns dels aspectes que s'amaguen al rerefons de la problemàtica conciliadora, a saber: la major presència de les dones en el mercat laboral, la menor disposició material d'aquestes per fer les feines domèstiques

“S’analitza el grau de coneixement, l’ús i les resistències culturals de la població respecte a les mesures legals existents”

i familiars, l'augment de l'estàndard de consum i els límits en la capacitat de la societat, en general, i de les famílies, en concret, per satisfer les necessitats d'atenció de les persones dependents (infants i adults). Una diagnosi que subratlla tres aspectes rellevants amb relació al cas espanyol:

- ✓ Les diferències en la percepció dels problemes relacionats amb la conciliació.
- ✓ Les principals dificultats assenyalades pels treballador(e)s.
- ✓ Els dèficits respecte al coneixement del marc legal.

Les diferències en la percepció dels problemes relacionats amb la conciliació:

- ✓ Tal com han mostrat altres estudis, els problemes de conciliació són percebuts de manera diferent segons el gènere i la categoria socioprofessional.
- ✓ Les dones que conviuen en llars amb càrregues rígides concretes a tenir cura d'infants o persones grans dependents són les que més tensions i conflictes viuen a l'hora de conciliar.
- ✓ Les persones ocupades en categories laborals més altes són les més disposades a externalitzar la feina de cura.²³
- ✓ Les dones ocupades en posicions laborals precàries són les que tenen més dificultats per a la conciliació.
- ✓ Entre aquestes darreres, algunes opten per abandonar el mercat de treball ja que el cost d'oportunitat que això els suposa és menor amb relació al de la feina remunerada de la seva parella.
- ✓ En aquest sentit, es recorda que la persistència de les desigualtats salarials i d'estatus professional de l'actual mercat laboral no són fruit de l'atzar, sinó de la divisió sexual del treball.

Les principals dificultats assenyalades pels treballador(e)s:

- ✓ El fort pes cultural que el patriarcat té en la societat espanyola genera sentiment de culpa en les dones que treballen fora de casa, sobretot perquè senten que no estan complint les seves expectatives com a cuidadores principals.
- ✓ La flexibilitat no té el mateix significat per als empresaris i per als treballador(e)s. La flexibilitat que pot requerir l'empresa es pot traduir en rigideses i restriccions per a la conciliació. La cultura empresarial dificulta i condiona les possibilitats de fer front al problema de la conciliació en l'àmbit dels centres de treball.²⁴
- ✓ Les insuficiències de la xarxa pública espanyola de suport a la conciliació, les quals són el reflex del conflicte entre l'economia de mercat, una concepció restrictiva de la despesa pública i la política social vigent. Responsabilitat que es veu com un conflicte de l'Estat en la resolució dels desequilibris socials provocats per la dinàmica del mercat.

“Els problemes de conciliació són percebuts de manera diferent segons el gènere i la categoria socioprofessional”

Els déficits respecte al coneixement del marc legal:

- ✓ La població en general desconeix quines són les mesures legals que tracten la conciliació. L'ús de les mesures es molt escàs, menys del 50% de les persones reconeix que en cap cas ha fet ús de les mesures legislatives.

- ✓ Les dones amb més nivell educatiu, sobretot les de posicions econòmiques i laborals més acomodades, són les que tenen més coneixement de les mesures existents i les que més ús en fan.

- ✓ És recurrent el fet de no esgotar tot el que una política concreta ofereix, com ara tots els dies de baixa per maternitat, per evitar conseqüències laborals no desitjades. Fet que expressa la vulnerabilitat de les dones pel fet de tenir poques facilitats per exercir els seus drets legals en matèria de conciliació.

- ✓ L'extensió de mesures per a la conciliació per part de les empreses és molt escassa i aquestes sovint estan restringides a un grup molt específic de treballador(e)s. En concret, aquell que correspon als llocs de treball més qualificats.

- ✓ La mesura més utilitzada és la flexibilitat en les hores d'entrada i sortida de la feina. En segon lloc, i amb menor freqüència, trobem: poder escollir lliurement el torn de treball, l'intercanvi de torns entre els companys i companyes, la feina a temps parcial amb la possibilitat de retorn a la feina a temps complet i la distribució flexible de la jornada durant la setmana, el mes i l'any.

- ✓ Finalment, les mesures més residuals són.²⁵ les ajudes econòmiques per a la cura de persones dependents, les guarderies als llocs de treball o la possibilitat de fer part de la feina des de casa.

El balanç de la conciliació a través de la negociació col·lectiva

Com és sabut, el referent legal espanyol en matèria de conciliació es remet a la Llei 39/1999 aprovada l'any 1999. Passats set anys, és possible fer un balanç de la presència i les interpretacions que aquesta llei ha suscitat en la negociació col·lectiva, peça clau de les relacions laborals.²⁶ Les conclusions més destacades en aquest sentit posen de manifest els aspectes següents:

- ✓ La importància de les directives europees per a la inclusió de la conciliació en l'agenda de la negociació col·lectiva. Una inclusió que s'ha donat per una doble via: la de la igualtat d'oportunitats i la relativa als riscos laborals.

- ✓ Doble via que, en part, permet explicar perquè la conciliació no té un àmbit concret dins la negociació col·lectiva i apareix excessivament parcel·lada. A més d'explicar la manca de concreció i coherència a l'hora de fixar-ne el contingut.

- ✓ Sembla que l'insuficient grau de desenvolupament teòric i

“La conciliació no té un àmbit concret dins la negociació col·lectiva i apareix excessivament parcel·lada”

pràctic de la conciliació entre els actors socials és una de les principals dificultats per a l'èxit d'aquestes polítiques. Una insuficiència que, en bona part, s'explica pel poc interès que desperten aquestes qüestions a les taules de negociació perquè són percebudes com a secundàries i pròpies de les problemàtiques femenines.

- ✓ Tot i la inclusió en l'agenda, la conciliació ocupa un lloc secundari en la negociació col·lectiva, mentre que el salari i el manteniment dels llocs de treball continuen representant els eixos centrals de la negociació.

- ✓ Els mateixos agents socials (sindicats i empresaris) apunten com a factors explicatius de les dificultats per introduir mesures conciliadores: la insensibilitat empresarial, la manca de cultura sindical, la masculinització de les taules de negociació o la necessitat de relleu generacional.

- ✓ Aquests factors han de ser completats amb alguns obstacles sorgits dels mateixos treballadores i treballadores. En concret, el fre que suposa la demanda de mesures conciliadores quan aquestes poden revertir en contra de la resta de la plantilla. Bàsicament, quan no es preveuen recursos per substituir les persones que fan ús de permisos. I, per tant, la mateixa plantilla ha d'assumir una major càrrega de treball. Un cas que es dona, sobretot, a les plantilles més feminitzades, com és el cas del sector serveis.

- ✓ Es detecten diferències segons l'estructura de la negociació col·lectiva i l'àmbit dels convenis. Així, les estructures centralitzades amb convenis d'àmbit estatal, com és el cas del sector de químiques, permeten un major traspàs de la legislació en matèria de conciliació. En canvi, les estructures descentralitzades suposen un obstacle per a l'articulació, coordinació i difusió de les mesures de conciliació a través dels convenis col·lectius. Com a exemple, es dona la paradoxa que un dels sectors més feminitzats, com és el del comerç, pateix aquests obstacles de les estructures descentralitzades.

- ✓ Un altre obstacle detectat són les diferents concepcions de la conciliació entre els agents de la negociació col·lectiva. Diferències que, sens dubte, en dificulten la negociació. Des de les empreses, la conciliació s'entén com un problema individual que cal ubicar en la gestió dels recursos humans, raó per la qual les direccions de recursos humans tendeixen a gestionar de forma individualitzada els aspectes relacionats amb la conciliació. Al contrari, els sindicats parteixen del caràcter social de la problemàtica i, per això, busquen abordar-la des de l'acció col·lectiva.

- ✓ La gestió empresarial de la conciliació esdevé un element important per establir polítiques selectives i per individualitzar les relacions laborals a través de mecanismes de fidelització de les em-

“Les estructures centralitzades amb convenis d'àmbit estatal permeten un major traspàs de la legislació en matèria de conciliació”

preses. Al contrari que els sindicats, que veuen com l'organització del treball és un aspecte intocable que els limita la possibilitat d'assolir certes mesures a favor de la conciliació, sobretot en el cas de les persones ocupades en els categories laborals més baixes.

- ✓ Des d'ambdues parts es reconeixen els límits de la negociació col·lectiva i la necessitat d'intervenció estatal amb la provisió de més i millors serveis.

- ✓ Finalment, respecte a les bones pràctiques, s'observa que només constitueixen una certa millora del que disposa la llei, tot i que es tracta de pràctiques limitades i restringides a certes categories laborals, o bé són pràctiques destinades a la millora de la legitimitat i la imatge pública de les empreses. És a dir, contribueixen al dibuix de l'empresa socialment responsable més que no pas a la pràctica conciliadora dels treballador(e)s.

El balanç de les polítiques empresarials *family friendly*

Tal com s'ha comentat, la forta irrupció dels estudis en matèria de conciliació de les escoles de negocis ha condicionat l'escenari espanyol. Una de les estratègies difoses des d'aquestes escoles es concreta en les polítiques empresarials *family friendly*. Es tracta d'un conjunt de mesures pensades i impulsades des dels departaments de recursos humans per a l'avaluació de les quals només es disposa dels informes elaborats per les mateixes escoles de negocis.²⁷ Uns informes on s'observa que:

- ✓ Els principals destinataris d'aquestes mesures solen ser les persones que ocupen els llocs de treball més ben qualificats.²⁸ Segons les dades, es tracta de persones que, majoritàriament, solen prioritzar les responsabilitats laborals per davant de les domèstiques i familiars. Les raons apunten cap a un àmbit laboral més rígid on les normes són explícites i els incentius econòmics queden clars.

- ✓ La majoria de treballador(e)s perceben el temps que es passa dins l'àmbit familiar com un temps dependent del temps de treball en la mesura que el primer s'utilitza per descansar i recuperar forces.

- ✓ El conjunt de mesures que les empreses ofereixen a aquest col·lectiu de treballador(e)s són les de flexibilitat del temps de treball (dies de permís, absències per urgència familiar, temps per a la formació, cursos de gestió del temps o excedències per a la cura d'infants). Menys oferta i acollida tenen el teletreball, la setmana comprimida o els bancs de temps lliure.

- ✓ És interessant subratllar que els permisos de maternitat que van més enllà del que marca la llei tenen més èxit que els permisos de paternitat que superen la legislació actual.

- ✓ El ventall de mesures també inclou beneficis extra salarials

“Les polítiques *family friendly* son un conjunt de mesures pensades i impulsades des dels departaments de recursos humans”

que, dit sigui de passada, tenen molt poc a veure amb les necessitats quotidianes que es desprenen del treball domèstic i familiar (xecs menús, descomptes en centres esportius, aparcament gratuït...). En aquest sentit, la mesura de més èxit és l'assegurança de vida.

- ✓ El sector dels serveis apareix com el que més flexibilitat exigeix i, per tant, el més procliu a implementar mesures favorables a la conciliació. A banda de les exigències del sector d'activitat, el percentatge de dones treballadores esdevé un dels factors que expliquen millor l'existència de mesures dissenyades i impulsades des dels departaments de recursos humans.

- ✓ Les darreres dades semblen confirmar un aspecte detectat en altres investigacions d'abast internacional que relacionen positivament la cultura familiarment responsable de l'empresa amb l'augment de l'eficiència i competitivitat.

Un exemple de *bones pràctiques*

En la mateixa línia que les polítiques family friendly però des d'una lògica més propera al Work and life balance trobem el Projecte Trèvol impulsat per una multinacional alimentària des de fa prop de dos anys. En concret, es tracta d'un projecte vehiculat des del departament de recursos humans a instàncies de la direcció internacional de l'empresa. Prenent la imatge d'una fulla de trèvol, l'objectiu principal d'aquest projecte és facilitar una millor harmonia entre el que, en opinió de l'empresa, són les tres dimensions de la vida d'una persona: la personal/laboral, la social i la familiar. En concret, el projecte gira entorn de quatre eixos d'actuació:

- ✓ El primer eix es proposa augmentar l'eficiència i eliminar la burocràcia en el lloc de treball. Algunes de les accions previstes són: no fer reunions a primera o darrera hora del dia, tipificar els correus electrònics en funció de la importància, cursos de gestió del temps i elaboració d'una base de dades de les tasques que es poden simplificar o reduir.

- ✓ El segon eix d'actuació cerca el que, segons la terminologia de la mateixa empresa, és qualificat com "la mentalitat positiva i equilibrada" del personal treballador. En aquest sentit, una de les mesures que més èxit ha tingut és la que permet anar a treballar amb roba informal el divendres. L'objectiu és disminuir el grau de formalitat de les relacions socials dins de l'empresa.

- ✓ En tercer lloc, el projecte preveu una millora de l'entorn laboral en l'àmbit social i de la comunitat on, entre d'altres mesures, s'organitzen sortides i excursions. A més, s'ofereix la possibilitat de fer ioga o rebre massatges a la mateixa empresa.

- ✓ Finalment, el quart eix constitueix una oferta de recursos i serveis com ara: càteríng de menú, descomptes per a empreses

"Es proposa augmentar l'eficiència i eliminar la burocràcia en el lloc de treball"

d'assistència a la cura de les persones dependents o la concessió de cotxes familiars.

- ✓ Per al personal treballador, el caràcter d'aquestes mesures és totalment opcional. Val a dir, però, que van dirigides exclusivament a les persones que treballen a les oficines i que en queden al marge les persones de les plantes de producció. De fet, es tracta de mesures pensades per a un lloc de treball molt concret que no té res a veure amb la cadena de producció.

- ✓ Els representats sindicals en critiquen força aspectes. Així, es valoren positivament les mesures que integren el Projecte Trèvol, però es valora negativament la manca de negociació amb la plantilla. I, per descomptat, la destinació parcial de les mesures, que no arriben a tota la plantilla.

- ✓ Es critica que, més enllà de la millor harmonització de l'esfera personal, social i familiar dels treballador(e)s d'aquesta empresa, el Projecte Trèvol sorgeix per donar resposta a les necessitats que es deriven del treball per objectius. Una modalitat de treball que s'aplica a les oficines de l'empresa i que suposa un canvi en l'organització de la feina.

- ✓ Els sindicats valoren negativament el pas del control del temps per part de l'empresa a l'autogestió del temps del mateix treballador(a), perquè aquest canvi suposa una nova forma de control de l'empresa.

Darreres propostes d'actuacions conciliadores

Tot seguit es presenten tres propostes d'actuació sorgides a Espanya i Catalunya i que inclouen diferents actuacions conciliadores. Són propostes molt recents de les quals encara no s'ha pogut estudiar l'impacte i l'aplicació. Tot i això, s'inclouen atès l'interès que presenten.

El Pla Concilia

El Pla Concilia va ser aprovat a la fi de l'any 2005 i impulsa mesures de conciliació entre la vida professional i familiar dels treballador(e)s de la funció pública. Concilia es presenta amb un objectiu doble, d'una banda vol millorar les condicions laborals dels treballador(e)s de l'Administració pública per tal d'aconseguir més qualitat en la prestació dels serveis públics i, de l'altra, es presenta com a model que ha de servir per promoure un canvi estructural en el conjunt de la societat.

En aquest sentit, el pla introdueix més flexibilitat horària en les hores d'entrada i sortida de la feina i es redueixen les hores setma-

“Concilia vol millorar les condicions laborals dels treballador(e)s de l'Administració pública per tal d'aconseguir més qualitat en la prestació dels serveis públics

nals de presència obligada al lloc de treball. Addicionalment, es limita a les 6 de la tarda l'hora màxima per sortir del lloc de treball. Pel que fa als permisos, el més innovador és la introducció de deu dies de permís de paternitat pel naixement de fills. Es permet, també, l'acumulació del permís de lactància en quatre setmanes després de la baixa de maternitat i es pot acumular el període de vacances amb el període de lactància i/o baixa de maternitat i paternitat tot i que hagi expirat l'any natural. Una altra de les novetats fa referència a la reducció de jornada per tenir cura dels fill(e)s a càrrec, que s'amplia fins que els nen(e)s tenen 12 anys. També s'incrementa el dret a una excedència de tres anys per fer-se càrrec de familiars dependents. A més, s'ofereixen facilitats per absentar-se de la feina i per obtenir excedències en el cas que s'estigui fent un tractament de reproducció assistida o en el cas d'adopció internacional. Altres avantatges de nova aplicació fan referència a l'ampliació de les mesures en cas de ser cap de família monoparental i en cas de ser víctima de la violència domèstica. Perquè s'entén que les persones que es troben en aquestes situacions tenen unes necessitats específiques. Així mateix, el pla garanteix el dret de les persones en excedència i en reducció de jornada a fer els cursos de formació impartits per l'empresa.

Tot i que, com ja s'ha dit, encara és aviat per poder fer una avaluació d'aquestes mesures. Val a dir, però, que una primera crítica a fer és que aquest pla no incorpora mecanismes ni metodologies per avaluar l'aplicació de les mesures. Tanmateix, cal celebrar-ne l'aplicació com a eina pedagògica entorn de la conciliació, una fita que cal considerar molt profitosa.

L'Acord estratègic per a la internacionalització, la qualitat de l'ocupació i la competitivitat de l'economia catalana

Aquest acord el van signar, el mes de febrer de 2005, la Generalitat de Catalunya i els representants de les organitzacions d'empresaris i de les principals organitzacions sindicals de Catalunya. L'eix central sobre el qual s'estructura és la necessitat de fomentar la competitivitat mitjançant la millora de la productivitat de l'economia catalana. Tanmateix, s'estableix que aquest acord ha de preveure, simultàniament, la introducció de mesures flexibilitzadores i la garantia de l'estabilitat laboral, així com fomentar mesures per a la cohesió social, ja que una societat cohesionada és la millor ajuda per a una economia altament productiva i competitiva. L'acord es divideix en diferents àrees específiques d'actuació, proposa mesures i estableix una comissió de seguiment. Pel que fa a les mesures específiques, hem de fer esment de les relatives

“Necessitat de fomentar la competitivitat mitjançant la millora de la productivitat de l'economia catalana”

a la millora de l'ocupació i la cohesió social, atès que és a aquí on es recullen aquelles que fan referència al temps de treball i a la conciliació de la vida personal, familiar i laboral.

Les mesures amb relació al temps de treball aposten per una flexibilitat negociada de l'organització del temps de treball, la qual cosa significa que la negociació col·lectiva ha de regular els cicles productius (períodes amb més o menys activitat productiva) de les empreses conjuntament amb la regulació del seu impacte sobre el temps de treball (per exemple amb la introducció de comptes del temps anuals o bé còmputos temporals diferents al període anual). La introducció de les mesures de flexibilització del temps de treball ha d'anar acompanyada de la regularització de les garanties i/o contrapartides personals (per exemple, preavisos suficients dels canvis del temps, intercanvi per períodes de descans, reducció de l'allargament de la jornada, etcètera).

Les propostes que recull l'Acord estratègic en matèria de conciliació entre la vida personal, familiar i laboral es consideren tant un element bàsic per a la millora de la qualitat de l'ocupació com per a la consecució de la igualtat d'oportunitats entre homes i dones. Les mesures presentades tenen a veure amb el desenvolupament del marc legislatiu actual sobre la conciliació. I amb la introducció, en els convenis col·lectius, dels aspectes referents a l'organització del temps de treball que facilitin la conciliació a homes i dones, entenent així que aquests elements han de permetre tant el repartiment equitatiu de les tasques de la llar com una planificació equilibrada del temps personal, familiar i laboral. Això no obstant, l'Acord presuposa que les mesures introduïdes han de permetre l'harmonia entre la consecució dels *objectius productius de les empreses i l'assumpció de les necessitats familiars que corresponguin*.

Finalment, es fomenta la creació de serveis que vetllin per la cohesió social. En aquest sentit, es recull la necessitat de crear i reforçar la xarxa actual de serveis d'atenció a les persones (ajuda domiciliària i places residencials preferentment). I s'ha posat en marxa una comissió d'estudi de la conciliació que ha de tenir en compte els horaris escolars i laborals, els acords de negociació col·lectiva i les infraestructures que incideixen en la incorporació de la dona al mercat laboral.

El Pla estratègic metropolità de Barcelona

L'any 2003, el Pla estratègic metropolità de Barcelona (PEMB) va encarregar un estudi sobre conciliació de la vida laboral i personal a l'escola de negocis IESE, que va elaborar un informe²⁹ dirigit per Núria Chinchilla i Steven Poelmans que pren la UE com a marc de referència i l'àrea metropolitana de Barcelona (AMB) com a zona

“Les propostes que recull l'Acord estratègic en matèria de conciliació entre la vida personal, familiar i laboral es consideren un element bàsic per a la millora de la qualitat de l'ocupació

geogràfica d'actuació. Tal com afirma, la dimensió local a l'hora de tractar transversalment la conciliació de la vida laboral i personal esdevé una perspectiva pionera dins la UE. L'objectiu de l'estudi és explorar les diferents experiències europees en matèria de conciliació per tal de pensar en possibles actuacions aptes per a l'AMB. Atès que la finalitat principal del PEMB és situar l'AMB en el mapa del món, l'informe apunta que els dèficits en matèria de conciliació a l'àrea metropolitana dificulten la captació de seus empresarials internacionals i són un punt feble a l'hora d'atreure i retenir talent de països propers. L'estudi pren la família, la societat i l'empresa com a subjectes i objectes de l'anàlisi. És a dir, entén la conciliació de la vida laboral, familiar i personal com l'eix clau per millorar cada un d'aquests àmbits. En aquest sentit, els autors de l'estudi consideren que la família (entesa aquesta segons els paràmetres tradicionals) és una institució central en tot aquest procés.

El punt de partida de l'estudi és l'anàlisi de les causes de la problemàtica que justifica la necessitat de les polítiques de conciliació. La davallada de la natalitat i l'envelliment de la població s'erigeixen, per als autors, com a senyals d'alarma que demostren que l'actual organització del temps de treball no està permetent una correcta conciliació entre la vida familiar i laboral. Altres aspectes citats fan referència a l'insuficient desenvolupament de la xarxa de transport públic i als dèficits de la planificació urbanística, així com a la manca de desenvolupament legislatiu. A més a més, se citen especialment tots aquells aspectes relacionats amb l'organització del temps i les condicions laborals pròpies del mercat de treball espanyol (temporalitat, precarietat, horaris inversament proporcionals a la promoció de la conciliació). I també assenyalen altres idees interessants: la manca de responsabilitat social de les empreses i la manca de reconeixement social de les tasques domèstiques i familiars, la sobrevaloració del treball remunerat i la confusió entre el temps de presència a l'empresa i el grau de compromís amb aquesta.

En un segon apartat de l'informe es mostren els beneficis, tant per a l'individu com per a la família, l'empresa i la societat, de la conciliació. Entre els beneficis assenyalats trobem que són els que tenen un consens generalitzat des de les diferents anàlisis sociològiques sobre el tema. L'estudi també n'explicita d'altres que, segons el nostre parer, tenen una dubtosa relació directa amb la conciliació. Per exemple, afirma que la conciliació previndria el fracàs escolar, la delinqüència, el consum de drogues, els embarassos no desitjats i els avortaments. Unes afirmacions que, sens dubte, són altament matisables.

Pel que fa les bones pràctiques i recomanacions, proposa actuacions sobre els factors causants. Entre les recomanacions i bo-

“L'actual organització del temps de treball no està permetent una correcta conciliació entre la vida familiar i laboral

nes pràctiques trobem actuacions que fan referència al temps de treball i les condicions laborals (implementació de l'horari europeu, flexibilitat en la distribució de la jornada laboral diària, regulació del temps parcial, foment del contracte indefinit, contractació de mares amb fills petits); actuacions que giren entorn de la necessitat d'augmentar els serveis de cura a les persones (oferta de guarderies, escoles i centres de dia als polígons industrials); canvis en l'organització de la feina (direcció per objectius i missions), increment de les prestacions públiques (servis, transferències i permisos);³⁰ millora de la xarxa de transport públic i, finalment, una major implicació de l'home en les tasques domèstiques i familiars.

Finalment, afegeix algunes evidències empíriques. En aquest cas, analitza diversos estudis elaborats per especialistes del món empresarial i consultor on s'afirma que les mesures favorables a la conciliació permeten, entre altres aspectes, una major equitat entre el personal treballador, la reducció de la intenció de canviar de feina, la reducció dels costos de rotació laboral, l'augment de la productivitat i la disminució de l'absentisme.

D'altra banda, dins del mateix marc del PEMB, cal destacar l'informe elaborat per José Ramón Lasuén (2005) i titulat Els sectors quinaris. Motor de desenvolupament de l'àrea metropolitana de Barcelona.³¹ En matèria de temps de treball remunerat, aquest estudi resulta interessant perquè planteja la prioritització dels sectors quinaris per fer front al desenvolupament econòmic de Barcelona i l'entorn metropolità. Els sectors quinaris inclouen, bàsicament, serveis (culturals, sanitaris, educatius, de recerca i a les empreses). Com és ben sabut, l'augment dels sectors serveis és un dels factors explicatius de la manca de sincronització dels horaris a les ciutats i, simultàniament, de l'augment dels horaris atípics. Per tant, si l'AMB esdevé un escenari idoni per la promoció del sector quinari, caldrà preveure la dimensió relativa als temps de treball d'aquesta proposta de desenvolupament econòmic. O el que és el mateix, el planejament d'aquests serveis ha de tenir presents qüestions relatives a l'organització social del temps per tal d'evitar els inconvenients que altres estudis han posat en evidència.

El Programa nous usos socials del temps

L'Ajuntament de Barcelona ha portat a terme una de les actuacions de darrera hora més innovadores dins l'escenari espanyol. Es tracta del Programa nous usos socials del temps (NUST),³² fruit de la legislatura local 2003-2007. Aquesta experiència pionera té com a objectiu aprofitar les potencialitats de la dimensió local a l'hora de

“Les mesures favorables a la conciliació permeten una major equitat entre el personal treballador, la reducció dels costos de rotació laboral, l'augment de la productivitat i la disminució de l'absentisme”

tractar les qüestions directament relacionades amb l'organització social del temps. Bàsicament, com un instrument de planificació i execució de les polítiques de temps a la ciutat de Barcelona. Un instrument a partir del qual impulsar, des de la transversalitat, actuacions orientades a la millora de la qualitat de vida en general i de l'ús del temps en particular.

Una de les actuacions portades a terme durant l'any 2005 ha estat la creació de la Xarxa de Ciutats i Pobles pels Nous Usos del Temps, una actuació impulsada conjuntament amb l'Àrea d'Igualtat i Ciutadania de la Diputació de Barcelona. De fet, la Diputació esdevé un marc competencial idoni en la mesura que permet donar suport i promocionar la iniciativa local. En aquest sentit, i com s'ha vist a l'apartat anterior, el PEMB destaca per la promoció de la dimensió local en tot allò que fa referència a la conciliació de la vida laboral i personal. En concret, l'objectiu de la xarxa és agrupar esforços per fer accions concretes i estudis en pro de la conciliació família-feina. La xarxa es basa en l'intercanvi d'experiències, l'optimització de recursos i la col·laboració interinstitucional, amb la idea de resoldre els entrebancs propis dels nous models de família. Per això es creen el banc del temps, serveis de suport a la infància i estudiants, etcètera. Entre els municipis que integren la xarxa hi ha Barcelona, Canovelles, Castelldefels, Cornellà, l'Hospitalet de Llobregat, Mataró, Molins de Rei, Rubí, Sabadell, Sant Cugat, Santa Coloma de Gramenet, Terrassa, Vilafranca del Penedès i Vilanova i la Geltrú.

A tall de síntesi

Aquest apartat s'ha dedicat al balanç de les actuacions i propostes que s'han fet en els diferents països de la Unió Europea amb relació a la reducció i/o reordenació del temps de treball. Seguint la mateixa lògica, en aquest punt sembla indicat fer una aproximació al ventall de les actuacions conciliadores a Espanya i Catalunya. L'objectiu no és fer-ne una revisió exhaustiva sinó representativa pel que fa les institucions impulsores, els nivells d'actuació i l'abast de les mesures. No seria admissible acabar l'apartat sense fer esment d'altres actuacions que se citen només nominalment. L'entorn més proper són: el projecte TEMPORA, coordinat per la Fundació Maria Aurèlia Campany, el projecte sobre Bancs del Temps de l'Associació Salut i Família i les iniciatives liderades per l'agència de desenvolupament local Barcelona Activa. Finalment, s'ha cregut oportú incloure algunes de les propostes d'actuació més recents. El balanç, vist en conjunt, ha posat de manifest tot un seguit d'aspectes que es detallen a continuació.

“Creació de la Xarxa de Ciutats i Pobles pels Nous Usos del Temps”

Amb relació a les actuacions del temps de treball

✓ Tal i com mostren estudis recents (Bloom, Kretschner, Van Reenen 2006), les reduccions del temps de treball i l'adopció de mesures conciliadores no tenen un efecte directe sobre la productivitat. Segons aquests autors, que analitzen els casos de França, el Regne Unit, Alemanya i els Estats Units, el que sí sembla clar és que la productivitat no empitjora i que són altres aspectes vinculats a la gestió empresarial els que més influeixen en la productivitat i la competitivitat de les empreses. En la mateixa línia, especialistes europeus assenyalen l'exemple del 6 + 6 de Finlàndia, perquè posa de manifest que les reduccions de temps de treball no repercuten negativament en la productivitat. Al contrari, poden permetre una major flexibilitat que, en última instància, condueix a una millora de la competitivitat de l'empresa (Lehndorff, 1998).

✓ Els processos de flexibilització de la jornada laboral poden dur, tal i com mostra el cas francès, a polaritzar la població ocupada i poden ser els més qualificats i estables del mercat laboral i els que millors condicions i jornades tinguin. Els més desqualificats, per contra, són els que acaben sotmesos a una major disponibilitat, a ritmes de treball més irregulars i, en definitiva, a unes pitjors condicions laborals.

✓ Les reduccions del temps de treball xoquen de ple amb una percepció del temps i la jornada laboral basada en la forta tradició cultural industrial, de tal manera que, tan per al cas francès com per a l'experiència finlandesa, les reduccions sincròniques i quotidianes del temps de treball no són percebudes com a positives pels treballadors. La població treballadora troba sentit i hi veu millora quan l'RTT permet acumular un període continu de temps lliure. Cal dir, però, que aquests canvis topen de ple amb l'organització de la vida quotidiana de les persones treballadores i d'aquelles amb qui conviuen. Sembla clar, doncs, que cal un període de temps més llarg per veure quines implicacions tenen aquests canvis en la vida quotidiana de les persones.

✓ Les posicions dels agents socials són diferents. L'estratègia del empresari ha estat la de promocionar la desregulació i la descentralització, en un procés de flexibilització del temps de treball segons les exigències productives. Així, el temps s'ha convertit en un element clau de control i poder empresarial. En canvi, els sindicats, davant dels processos de reorganització del temps de treball, estan lluny d'haver tingut una posició capdavantera o alternativa. La seva estratègia ha estat la de bescanviar flexibilitat laboral per seguretat de l'ocupació, el que s'anomena flexibilitat concertada.

✓ El teletreball ha significat, en la pràctica, canvis en el control dels ritmes i temps de realització del treball, uns canvis que han

“Les reduccions del temps de treball xoquen de ple amb una percepció del temps i la jornada laboral basada en la tradició cultural industrial”

dut, en la majoria de casos, a un augment de la càrrega de treball i a un empitjorament de les condicions laborals. Només pot implicar millores en els cas d'una forma combinada de feina que alterni períodes a casa i a l'empresa tenint en compte les necessitats dels treballador(e)s. O bé en aquells casos on el grau d'autonomia i decisió sobre la pròpia feina són altament considerats per l'empresa.

✓ Els canvis de l'organització del temps de treball impliquen i tenen conseqüències directes en altres temps i espais de la vida quotidiana. Per tant, cal donar més importància a la vida no laboral per tenir una millor comprensió dels problemes que comporta tot canvi de jornada.

Amb relació a les actuacions conciliadores

✓ Les resistències culturals i els dèficits de coneixement del marc legal per part de les persones treballadores són un obstacle a l'hora de fer ús de les mesures conciliadores.

✓ Cal destacar l'escàs èxit que la conciliació té a les taules de negociació. Els sindicats no la defensen com una demanda prioritària i l'empresariat prefereix traslladar aquestes mesures conciliadores als departaments de recursos humans.

✓ Les mesures concretes aplicades entorn de la conciliació fan palès que la majoria estan pensades per a moments concrets i extraordinaris de la vida de les persones i que, per tant, queden lluny de satisfer les necessitats quotidianes pròpies de la compatibilització de la feina domèstica i familiar amb l'activitat laboral.

✓ Malgrat els nombrosos estudis i propostes que darrerament han impulsat les escoles de negocis, han estat les administracions públiques les capdavanteres en la realització, concreció i aplicació de polítiques conciliadores. Unes polítiques, aquestes últimes, que semblen orientar-se a superar als límits i les mancances de les primeres actuacions conciliadores tenint presents les necessitats de tots els treballador(e)s.

“Han estat les administracions públiques les capdavanteres en la realització, concreció i aplicació de polítiques conciliadores”

Notes:

¹⁸ Estudi fet a partir de les dades de l'enquesta de DARES Reducció del temps de treball i formes de vida realitzada a 1.600 assalariats que han reduït el seu temps de treball (Estrade M-A, Ulrich V. 2002).

¹⁹ El cas de l'empresa Expersoc ha previst una reducció dels objectius individuals fixos anuals, concretament la reducció d'un 12% dels objectius amb l'obtenció de 22 dies de permís l'any. S'han creat 33 noves ocupacions (Bouffartigue P. Bouteiller 2000).

²⁰ Modalitat de temps de treball que permet l'ocupació d'una persona aturada durant el període en què el titular d'un lloc de treball està de permís de formació, parental o sabàtic.

²¹ Les primeres dades valoratives indicaven la creació d'uns 400 llocs de treball (Peltola, 1998).

²² Es tracta d'un organisme autònom dependent del Ministeri de Treball i Afers Socials, a través de la Secretaria General de Polítiques d'Igualtat.

²³ No s'ha d'oblidar que es tracta de persones amb més recursos materials a partir dels quals els és més fàcil pensar en estratègies de cura mixtes.

²⁴ En aquest sentit, altres estudis destaquen el "presentisme" de la cultura laboral espanyola, així com la paradoxa entre la realitat de les condicions de treball, la predisposició a treballar més hores i la percepció subjectiva d'aquesta realitat. Els treballador(e)s diuen estar satisfets respecte a la feina, però consideren que no gaudeixen de bones relacions laborals (Capital Humano, 2005).

²⁵ En la mateixa línia, altres estudis apunten que les mesures recollides en la legislació laboral més utilitzades són la possibilitat d'absències en casos de necessitats concretes degudes a emergències familiars i dies per a qüestions personals. S'utilitzen menys la possibilitat de canviar de jornada completa a jornada parcial, els horaris flexibles, l'ampliació del permís de maternitat o l'ampliació del permís de paternitat (Capital Humano, 2005).

²⁶ El balanç que es presenta a continuació forma part d'una de les investigacions fetes pel Centre Especial de Recerca sobre Vida Quotidiana i Treball (QUIT) de la UAB citat a l'apartat 3.2.2. En concret, es tracta de la recerca (SEC 2001-2543) finançada pel Ministeri de Ciència i Tecnologia durant el període 2002-2004 i centrada en la governabilitat de la conciliació en la negociació col·lectiva

²⁷ En concret, les úniques dades disponibles són les que recull l'IFREI. Tal com s'explica a l'apartat 3.2.1, l'IFREI (Family-Responsible Employer Index) és un índex dissenyat per l'IESE amb l'objectiu d'avaluar l'oferta i l'ús de les polítiques empresarials dissenyades des de la lògica family friendly a les empreses.

²⁸ De fet, el mateix Centre Treball i Família elabora un manual de recomanacions per a les empreses interessades a portar a terme polítiques socialment responsables, que preveu clarament mesures específiques pel personal directiu.

²⁹ L'informe, titulat La conciliació de la vida laboral, familiar i personal. Informe de prospectiva, es pot consultar a: www.bcn2000.es

³⁰ Tot i que paradoxalment s'apunta la necessitat d'actuacions encaminades a la reducció dels impostos.

³¹ Es pot consultar l'informe a www.bcn2000.es

³² El contingut detallat del programa NUST es pot consultar a la web: <http://www.laboratorideltemps.org/>

5. Una proposta d'actuació

El segon dels objectius d'aquest estudi és plantejar una proposta orientada a una experiència pilot a la ciutat de Barcelona que, en principi, preveu:

- ✓ Dibuixar el detall del tipus de sector, activitat o empresa més adequat per al desenvolupament de l'experiència pilot.
- ✓ Oferir recomanacions sobre els punts de partida i els objectius mínims a assolir.
- ✓ Fer extensives aquestes recomanacions al paper dels agents socials implicats i els suports institucionals requerits.

Les línies generals de la proposta

La proposta d'actuació que aquest estudi planteja, a tenor dels resultats obtinguts, està presidida per un missatge central: aconseguir que el temps de treball sigui considerat una peça clau de les relacions laborals per tots els agents socials i institucionals implicats o, en altres paraules, fixar la jornada laboral diària com a un dels eixos vertebradors bàsics de l'organització laboral de les empreses. Una fita que ha de ser capaç d'atendre tan la variabilitat pròpia de cada sector i procés productiu com les necessitats de la població treballadora.

Per aconseguir aquesta fita, la proposta aquí dibuixada ha de tenir forçosament caràcter de prova pilot, ha de prendre en consideració les experiències i actuacions innovadores ja existents sobre la qüestió i ha de tenir la col·laboració àmplia i compromesa de tots els agents socials i institucionals implicats.

Així, segons el nostre parer, la proposta ha de començar per la creació de taules quadrangulars, unes taules que afavoreixin, impulsin i tutel·lin el procés d'implantació d'aquesta prova pilot en l'escenari triat. Aquest escenari pot ser un grup d'empreses, uns determinats sectors d'activitat i/o un territori concret dins de l'entorn de la ciutat de Barcelona.

Les taules quadrangulars

Les taules quadrangulars haurien d'estar compostes per:

- ✓ En primer i segon lloc, els agents socials vigents en el sector i/o territori implicat: associacions empresarials i sindicats.
- ✓ En tercer lloc, els agents institucionals: CESB i/o un organisme similar.
- ✓ En quart lloc, especialistes independents acordats pel conjunt dels agents.

L'objectiu d'aquestes taules ha de ser negociar els acords fa-

“La proposta ha de tenir forçosament caràcter de prova pilot, ha de prendre en consideració les experiències i actuacions innovadores ja existents ”

cilitadors de la realització d'una prova pilot que en un sector, unes empreses o uns territoris considerats com els més idonis per tots els agents implicats. Aquest acord s'haurà d'orientar a la consecució d'una gestió del temps de treball exemplificadora. Una exemplificació que ha d'estar basada en la promoció del que anomenem la *confiabilitat* dels horaris. És a dir, que sense haver de partir de zero, aquesta exemplificació sigui capaç de tenir en compte aquelles experiències, ja existents, que garanteixen la certesa horària i quotidiana de la jornada laboral per a totes les persones que treballen a l'empresa.

Aquesta confiabilitat i aquesta certesa s'han de fer viables tenint present l'alta variabilitat d'opcions horàries que comporta la grandària, el sector o el tipus d'activitat, servei o producte elaborat a les diferents empreses. Però aquesta viabilitat s'ha d'aconseguir a través d'una gestió del temps de treball que no perjudiqui les persones i els col·lectius amb menys força i capacitat negociadora. Unes persones i uns col·lectius que, cal recordar-ho, tenen diverses necessitats i possibilitats de compliment horari al llarg del seu cicle de vida. I que, per tant, han de poder afrontar la vida i l'horari laboral sense veure disminuït el seu benestar quotidià o el de les persones amb qui conviu.

Perquè aquesta fita sigui possible, a continuació es detallen alguns punts, a manera de recomanacions, per orientar la negociació a les taules quadrangulars.

Recomanacions generals

De manera bàsica i genèrica, cal recordar que la regulació horària diària sempre ha de tenir present que:

- ✓ Mai no ha existit un horari únic i uniforme per a tothom.
- ✓ La cultura empresarial ha d'evitar el *presentisme*, hereu de passades èpoques.
- ✓ Hi ha cultures de la gestió del temps de treball en sectors i llocs de treball on, avui dia, hi ha una oferta de serveis de qualitat amb una disponibilitat horària màxima (24 hores x 7 dies la setmana). I on aquesta situació no suposa grans perjudicis per a les persones que hi treballen (sector de sanitat hospitalària, bombers, cossos de seguretat, etcètera).
- ✓ Cal promoure, sempre que sigui factible, l'aplicació de les tecnologies de la informació i la comunicació per afavorir la flexibilitat horària de les persones treballadores i la consecució dels objectius empresarials.
- ✓ És una regulació que no pot afrontar de manera individual cadascuna de les persones treballadores de l'empresa perquè afecta tot el conjunt de l'organització empresarial.

“ La viabilitat s'ha d'aconseguir a través d'una gestió del temps de treball que no perjudiqui les persones i els col·lectius amb menys força i capacitat negociadora. ”

✓ Les necessitats de temps poden variar segons el cicle de vida de les persones treballadores. Per tant, cal trencar els tòpics associats al model convencional on s'estudia com a preparació per al treball remunerat i es treballa amb un únic i mateix horari des dels 16 fins als 65 anys, és a dir fins a la jubilació. Cal recordar que aquest model només ha estat viable per als caps de família masculins i que actualment és inviable fins i tot per a ells.

✓ La gestió del temps ha d'afrontar la complexitat d'aquesta diversitat i variabilitat del cicle de vida tot tenint en compte els ritmes i calendaris de cadascun dels processos productius i/o de realització dels serveis.

✓ Els acords han de tenir el vistiplau de la negociació col·lectiva i de la gestió dels recursos humans. Dues instàncies que esdevenen els instruments bàsics del procés d'acord.

✓ Les polítiques de conciliació ja existents poden ser una bona solució sempre que amplïïn el marc legislatiu i obliguin igualment (pel que fa als permisos laborals) els treballadors i les treballadores. Sempre que, a més, tinguin en compte que aquests permisos són una mesura necessària però no suficient perquè només afecten la regulació de períodes de temps excepcionals. I que, al contrari, la confiabilitat i la certesa horària només es poden garantir regulant el temps de treball diari i quotidià. Tampoc no s'ha d'oblidar que la conciliació requereix d'actuacions, serveis i infraestructures que corresponen a d'altres institucions (transports, serveis d'atenció a la vida diària, horaris escolars, etcètera).

Recomanacions per als agents socials

Tot i que som conscients que aquest tipus de recomanacions poden semblar agosarades, les incloem a manera de possibles indicacions facilitadores del debat que ha d'acompanyar l'acord. Així, pensem que els representants de l'empresariat i dels sindicats són els actors principals de la taula quadrangular. Per tant, han d'afrontar la consecució d'una gestió del temps de treball:

✓ A través de la negociació col·lectiva. Una negociació que sigui capaç de superar els pactes convencionals sobre el temps de treball habituals, és a dir sobre el còmput anual d'hores de treball, franques horàries, comptes de temps i regulacions atípiques de l'horari de treball. I, per consegüent, incapaç de garantir la confiabilitat i la certesa horària diària i quotidiana.

✓ Recordant que l'intercanvi de temps de treball per diners no és l'única possibilitat existent, malgrat la importància de l'intercanvi. I que les hores extra estan lluny, en aquest sentit, de ser una bona solució.

“Les polítiques de conciliació ja existents poden ser una bona solució sempre que amplïïn el marc legislatiu”

✓ Recordant també que l'anomenada *flexisecurity* té uns límits cada cop més visibles en un mercat de treball cada cop més insegur i precari. Intercanviar temps de treball per seguretat en l'ocupació és una eina vàlida que té un sostre evident.

✓ Tenint en compte que els estudis fets sobre la regulació i reordenació del temps de treball que inclouen una reducció diària i quotidiana d'aquest temps no mostren una incidència directa en la productivitat. I que aquesta sembla dependre més d'una gestió empresarial eficient.

✓ Sent conscients que el futur del mercat laboral està més a prop de processos productius on la presència de mà d'obra qualificada és una necessitat creixent. I això vol dir que els horaris de la jornada laboral requereixen unes pautes de flexibilitat similars a les proposades i predicades, actualment, des de les escoles de negocis.

✓ Tractant d'adaptar, com a criteri general, els horaris laborals a la diversitat que imposa el cicle de vida de les persones treballadores. Un cicle de vida, les necessitats del qual han de presidir la negociació dels horaris i no ser-ne subsidiàries, com ara succeeix.

✓ No fent recaure en el col·lectiu femení i/o juvenil els horaris atípics com a vàlvula de seguretat que garanteix la plena disponibilitat laboral pròpia dels projectes de vida dels caps de família masculins.

✓ Fent el possible per adoptar mesures i estratègies horàries ja existents, que tracten de reduir la jornada laboral diària i quotidiana. En aquest punt, l'experiència del 6 + 6 finlandès sembla una opció interessant.

✓ Promouent canvis en la cultura empresarial i laboral que evitin el *presentisme* i siguin capaços de posar en evidència que més hores de treball no suposen més rendibilitat.

Recomanacions per als agents institucionals

Les recomanacions per als agents institucionals van orientades a recordar-los el seu paper com a promotors i tutors de la prova pilot. I, en conseqüència, garants de l'inici, el seguiment i l'avaluació d'un procés que té en l'establiment de les taules quadrangulars el punt de partida. En aquest sentit, les recomanacions de caràcter general són les següents:

✓ Promoure l'establiment de les taules quadrangulars i procurar-ne la infraestructura necessària perquè siguin viables.

✓ Facilitar el seguiment efectiu de la prova pilot així com la ulterior avaluació.

✓ Promoure la col·laboració amb altres instàncies i entitats ciutadanes necessàries per assegurar l'èxit de la prova pilot.

“Intercanviar temps de treball per seguretat en l'ocupació és una eina vàlida que té un sostre”

- ✓ Promoure bonificacions, en forma de lema, premis, reconeixements públics i/o similars per a aquelles empreses, sectors i població treballadora que participi en el projecte.
- ✓ Difondre els resultats de la prova pilot i impulsar el seguiment dels èxits assolits entre les empreses de la ciutat.
- ✓ Impulsar molt especialment les empreses municipals perquè segueixen les “bones pràctiques” aconseguides en la prova pilot.
- ✓ Fer campanyes de sensibilització de l'opinió pública entorn del projecte per tal de Barcelona pugui presumir de ser una ciutat on els horaris laborals garanteixen la “confiabilitat” i la certesa horària i quotidiana de la població treballadora.

**“Fer
campanyes de
sensibilització
de l'opinió
pública”**

6. Conclusions

El present estudi ha tingut dos objectius: fer balanç de les modificacions que el temps de treball ha sofert en les darreres dècades i dibuixar les línies mestres d'una futura experiència pilot per a la ciutat de Barcelona. Exposat aquest segon objectiu en l'apartat anterior, el present apartat recopila, a forma de síntesi, les principals conclusions respecte del primer objectiu. I ho fa revisant, en primer lloc, els trets més destacats del marc de referència de les actuacions sobre el temps de treball i la conciliació. I, en segon lloc, exposant les principals conclusions del balanç de les actuacions fetes durant aquests darrers anys. Un balanç que ha volgut observar l'escenari europeu, però també, l'espanyol i el català. Finalment, l'estudi es clou amb unes consideracions finals pensades per subratllar els aspectes més destacats del contingut de les pàgines anteriors.

Sobre el marc de referència de les actuacions

L'exposició del marc de referència de les actuacions evidencia la creixent importància que el temps de treball té en l'àmbit de les relacions laborals. A ningú no se li escapa que es tracta d'una qüestió que marca de nou les relacions entre empresari(e)s i treballador(e)s. Si bé el control del temps de treball ha estat, des dels inicis de la industrialització, al centre de les reivindicacions sociolaborals, l'escenari actual ha fet emergir la durada i distribució del temps de treball com a peces clau de l'organització del treball. Algunes veus especialitzades apunten el fet que en l'actual context de globalització econòmica, les empreses europees han perdut o disminuït el control sobre els mercats i amb l'ús de la tecnologia al límit, només els queda la gestió intensiva del temps de treball com a factor a través del qual assumir les incerteses i els costos de la producció. Les idees més destacades d'aquest marc de referència assenyalen que:

✓ Les darreres actuacions en matèria de temps de treball i conciliació no són la resposta a una demanda social fortament explicitada. Així ho proven les directives i recomanacions europees que es desprenen successivament de l'EEO. I l'interès creixent per estudiar aquesta temàtica en tota la complexitat (durada, intensitat, preferències o cicle de vida). Uns estudis que alerten dels elevats costos que les pràctiques empresarials actuals, en matèria de temps de treball, tenen en les condicions de vida i treball de la població treballadora.

“Les empreses han perdut o disminuït el control sobre els mercats i amb l'ús de la tecnologia al límit, només els queda la gestió intensiva del temps de treball com a factor a través del qual assumir els costos de la producció”

✓ El nostre entorn més immediat, com no podia ser altrament, també es caracteritza per concedir una creixent importància al temps de treball. En aquest cas, la irrupció dels estudis de les escoles de negocis sembla marcar el sentit del discurs. A través de les seves aportacions, i més enllà dels estudis europeus, es fa evident la tendència a reduir aquesta qüestió a un problema d'horaris, obviant o menystenint el cost que algunes pràctiques temporals (horaris atípics, hores extra...) tenen en la salut i vida de les persones treballadores.

✓ D'altra banda, tant el seu discurs com la manca de resposta que obtenen dels altres agents socials fan que es vinculi de manera nebulosa el temps de treball, una qüestió de llarga història dins les relacions laborals, a la conciliació, una temàtica força més recent.

✓ Sens dubte, però, cal reconèixer que la presència mediàtica d'aquests estudis ha contribuït a obrir el debat entorn del temps de treball i la conciliació. Tal vegada, precisament perquè es tracta d'un debat obert, cal fer explícites les diferents possibilitats a l'hora d'abordar-ne els continguts. I, en aquest sentit, cal precisar de nou que no tots els agents socials hi participen igualment i que és clamorós el que podríem anomenar silenci sindical.

✓ Els estudis sociològics ressenyats aporten alguns elements de reflexió crítica. El seu enfocament ofereix una mirada àmplia que permet reconèixer les relacions de poder i interessos que hi ha darrere de l'organització social del temps de treball.

Sobre el balanç de les actuacions

El balanç de les actuacions europees més emblemàtiques respecte a la reducció i/o reordenació del temps de treball i l'aproximació al ventall de les actuacions conciliadores a Espanya i Catalunya condueix a un escenari amb llums i ombres. Algunes de les pistes que ajuden a interpretar aquest escenari actual apunten que:

✓ Les reduccions del temps de treball i/o l'adopció de mesures conciliadores no tenen un efecte directe en la productivitat. Els especialistes europeus assenyalen l'exemple del 6 + 6 de Finlàndia perquè posa de manifest que les reduccions de temps de treball no repercuteixen negativament en la productivitat. Al contrari, poden permetre una major flexibilitat que, en última instància, condueixi a una millora de la competitivitat de l'empresa.

✓ Els processos de flexibilització de la jornada laboral poden dur, tal com mostra el cas francès, a polaritzar la població ocupada, de manera que els més qualificats i estables en el mercat laboral són els que millors condicions i jornades tenen. I els més desqualificats els que acaben sotmesos a una major disponibilitat,

“Les reduccions del temps de treball i/o l'adopció de mesures conciliadores no tenen un efecte directe en la productivitat”

a ritmes de treball mes irregulars, en definitiva a unes pitjors condicions laborals.

- ✓ Les reduccions del temps de treball xoquen de ple amb una percepció del temps i la jornada laboral basada en la forta tradició cultural industrial. De tal manera que tant per al cas francès com per a l'experiència finlandesa, les reduccions sincròniques i quotidianes del temps de treball no són percebudes com a positives per les persones treballadores.

- ✓ Les posicions dels agents socials són diferents, atès que l'estratègia dels empresaris ha estat la de promocionar la desregulació i la descentralització, en un procés de flexibilització del temps de treball segons les exigències productives. El temps s'ha convertit en un element clau de control i poder empresarial. En canvi, els sindicats, davant dels processos de reorganització del temps de treball, estan lluny d'haver tingut una posició capdavantera o alternativa. La seva estratègia ha estat la de bescanviar flexibilitat laboral per seguretat de l'ocupació, el que s'anomena flexibilitat concertada.

- ✓ En el terreny de les polítiques de conciliació, també cal parlar de les resistències culturals i els dèficits en el coneixement del marc legal per part de les persones treballadores, uns obstacles difícils de superar, sens dubte, a l'hora de fer ús de les mesures conciliadores.

- ✓ Cal destacar el poc èxit que la conciliació té a les taules de negociació. Els sindicats no la defensen com una demanda prioritària i l'empresariat prefereix traslladar aquestes mesures conciliadores als departaments de recursos humans.

- ✓ Les mesures concretes aplicades entorn de la conciliació fan palès que la majoria estan pensades per a moments puntuals i extraordinaris de la vida de les persones i que, per tant, queden lluny de satisfer les necessitats quotidianes pròpies de la compatibilització del treball domèstic i familiar amb l'activitat laboral.

- ✓ Malgrat els nombrosos estudis i propostes que darrerament han impulsat les escoles de negocis, han estat les administracions públiques les capdavanteres en la realització, concreció i aplicació de polítiques conciliadores. Unes polítiques, aquestes últimes, que semblen orientar-se a superar els límits i les mancances de les primeres actuacions conciliadores, tenint present les necessitats de tots els treballador(e)s.

Consideracions finals

En aquest darrer període hem vist que el temps de treball s'ha convertit en un dels eixos configuradors d'opinió pública. Són cada cop més nombroses les veus que apareixen als mitjans de comuni-

“Les reduccions sincròniques i quotidianes del temps de treball no són percebudes com a positives per els treballador(e)s”

cació fent sentir la seva expertesa o la seva opinió. A tall d'exemple, cal destacar el lleuger canvi que traspuen aquestes veus, pel que fa als tòpics que sempre han envoltat els horaris laborals. Així, des d'una visió inicial refermadora del tòpic sobre la manca d'afeció al treball de la població espanyola, s'ha arribat a la proclamació que aquesta mateixa població és una de les que més hores treballa a la Unió Europea. Una proclamació que sempre es basa en estudis sobre el tema i que, alguns cops, també recorda que aquestes llargues jornades no suposen tenir sous més elevats.

Un altre tipus de veus, també presents a l'opinió pública, i fins i tot des de fa més temps, recorden repetidament que les dones i els homes no tenen els mateixos horaris. En aquest cas, aquestes veus, també avalades per estudis sobre el tema, posen en evidència que els horaris més llargs de treball corresponen a les dones, quan aquestes tenen activitat laboral. Unes dones que, a manera de conseqüència lògica, gairebé tothom coincideix en assenyalar que necessiten mesures conciliadores. La controvèrsia sembla, doncs servida, malgrat que les queixes sobre els horaris laborals no semblin trobar-se, ara com ara, al centre de les reivindicacions sindicals ni ciutadanes. I que la gran majoria de les dones que tenen una activitat laboral maldin per mantenir-la sense fer gaire soroll ni en públic ni en privat.

Les primeres impressions del repàs fet en aquest estudi són les següents:

- ✓ La primera és que l'interès pel temps de treball ha irromput des de fa més d'una dècada a la Unió Europea, tal com pot comprovar-se en els estudis i les actuacions realitzats. La conseqüència més clara és la creixent heterogeneïtat dels horaris laborals i la sensació d'atzar que aquesta heterogeneïtat produeix en la població ocupada.

- ✓ La segona és que sota el concepte temps de treball s'inclouen qüestions diverses que no sempre remeten a la concreció de la jornada laboral diària als centres de treball sinó que, ben al contrari, prioritzen regulacions del temps de treball que tenen a veure amb jornades anuals, franges horàries i altres variacions atípiques de l'horari.

- ✓ La tercera és que les actuacions entorn del temps de treball difícilment posen en qüestió la jerarquització a què està sotmesa l'organització del treball a l'interior de les empreses. Una jerarquització que, a més de les relacions de poder que implica, també es pot explicar a través dels valors i prestigis dominants que el temps de treball remunerat té entre la població assalariada. En particular, entre la població masculina.

“Les dones i els homes no tenen els mateixos horaris. Els horaris més llargs de treball corresponen a les dones”

✓ La quarta és que les actuacions entorn del temps de treball impulsades des d'instàncies públiques i privades xoquen amb una forta manca de sensibilitat social, malgrat que puguin ser bones solucions des del punt de vista tècnic.

✓ La cinquena és que aquesta manca de sensibilitat social és el reflex de l'èxit aconseguit per l'aculturació del procés d'industrialització. Un èxit que ens ha fet acceptar com natural un temps construït entorn de la idea de linealitat. Una linealitat on l'important és acumular períodes continus de temps de treball i períodes continus de temps d'oci. I, on la sincronia d'un temps que combini diàriament i quotidianament temps laboral, temps personal i temps familiar només pren sentit per a les dones que estan *atrapades* pel model d'èxit de temps i treball.

✓ La sisena és que algunes actuacions impulsades tant des de les empreses com des de les instàncies públiques polaritzen la població ocupada. Per exemple, entre personal funcionari i resta de població assalariada, personal altament qualificat i població sense qualificació, etcètera. La percepció general sembla de rebuig i no d'encoratjament.

✓ La setena és que les anàlisis avaluadores de mesures reguladores del temps de treball que comporten una reducció horària i quotidiana no mostren una influència clara en la productivitat. Al contrari, fan dependre principalment aquesta productivitat de l'eficiència en la gestió empresarial.

✓ La vuitena és que totes les actuacions i els estudis remeten a una concepció de temps de treball on només es considera el treball remunerat. Comencen a aparèixer, però, discursos i pràctiques que tracten d'afrontar les *dificultats* que alguns col·lectius tenen amb el temps de treball: dones, joves, prejubilats. La percepció general és que el problema són aquests col·lectius i no l'organització socioeconòmica del treball (remunerat).

✓ Las novena és que davant aquesta realitat sembla prudent orientar les actuacions vers mesures i estratègies del temps de treball que assegurin i garanteixin la *confiabilitat* i la certesa de l'horari laboral diari i quotidià. Perquè només aquestes característiques faran viables projectes de vida on el benestar quotidià aconsegueixi tenir un significat sense reforçar les actuals desigualtats per raó de classe, gènere i ètnia. I no depengui només com, fins ara, de lògica mercantil.

Com a comentari final d'aquests resultats podríem dir que la problemàtica que presenta actualment el temps de treball, pel que fa a maneres de viure i pensar, podria ser qualificada, com ja hem comentat, del *triomf definitiu del procés d'aculturació de la indus-*

“Les actuacions entorn del temps de treball impulsades des d'instàncies públiques i privades xoquen amb una forta manca de sensibilitat social”

trialització. És a dir, la forta interiorització de les pautes culturals pròpies de la industrialització permet explicar, en bona part, el fet que el projecte de vida de la majoria de la població estigui regit per la plena disponibilitat laboral, disponibilitat que significa tenir el màxim de temps ocupat, en sentit lineal i diacrònic, concretat en el que anomenem jornada laboral. Una disponibilitat i un sentit lineal que són en el rerefons de les fortes resistències culturals a les solucions flexibilitzadores o reduïdores de la jornada laboral ideades fins ara. Aquestes resistències culturals són les que, d'alguna manera, també explicarien per què el debat entorn del repartiment del treball de la fi dels anys vuitanta del segle XX s'ha anat desplaçant cap a discursos i actuacions que reivindiquen la conciliació com a nova solució. Una solució que, de nou, només afectaria el col·lectiu femení que mai no ha tingut reconegut com a dret bàsic de ciutadania el dret a l'ocupació a ple temps.

Tanmateix, cal precisar que hi ha altres col·lectius que mostren les seves resistències davant l'èxit de l'aculturació esmentada. Per exemple, les persones joves que tot i estar *disponibles* no estan tan *disposades* a fer segons quines feines perquè tenen *horaris dolents*. I de nou i, per descomptat, les dones que han de tenir cura d'infants o persones dependents perquè elles forçosament són menys *disponibles* tot i estar *igualmente disposades*.

L'estudi realitzat només permet, però, albirar aquestes argumentacions a tall d'hipòtesis interpretatives, raó per la que caldria dur a terme altres estudis que tractessin d'esbrinar les raons explicatives d'aquestes argumentacions.

“El col·lectiu femení mai no ha tingut reconegut com a dret bàsic de ciutadania el dret a l'ocupació a ple temps”

Glossari

Anualització d'hores de treball: fórmula per calcular el temps de treball al llarg de l'any. Implica negociar el còmput total d'hores de treball al llarg d'aquest període. És una fórmula que s'està estenent molt, en el sentit que és la mesura de temps que es pacta per conveni col·lectiu. És un dels mitjans d'introducció de la flexibilitat laboral amb relació al temps de treball. Dóna més marge als empresaris i empresàries per marcar el temps de treball en funció de les necessitats productives. És a dir, que hi pot haver temporades on la jornada laboral diària superi les 8 hores que marca la llei per poder acabar amb el volum de feina previst per a aquell període, i d'altres en què el temps de treball és pot reduir perquè el volum de feina ha disminuït.

Conciliació: és una política determinada amb relació al temps de treball que intenta vincular el temps de vida de treball mercantil amb els altres temps de vida de les persones, especialment i gairebé específicament amb el temps dedicat a la cura dels membres de la família més propers. Introdueix mesures per fer compatible la feina domèstica i de cura i la feina mercantil. La Unió Europea fomenta aquest tipus de polítiques, que estan pensades com una bona via per a la creació d'ocupació, especialment femenina, atès que s'incorporen a l'Estratègia europea d'ocupació. La filosofia de les diferents recomanacions europees sobre la conciliació és que aquesta és important per als homes i per a les dones i que no inclou només mesures per permetre la combinació de la feina remunerada amb la feina familiar, sinó que també donen importància al temps dedicat a la formació. Quan es parla de conciliació a escala europea, aquesta inclou: baixes i excedències, treball a temps parcial, flexitime, setmana laboral comprimida, treball a temps complet fet per dos o més treballador(e)s, treball des de casa o teletreball, serveis de cura per a nens/es i altres persones dependents, còmputos anuals d'hores de treball. Són línies d'acció plantejades per a les persones que estan inserides en el món laboral, raó per la qual aquestes polítiques no pressuposen la redistribució de la càrrega total de treball.

Comptes de temps: és un mecanisme que, partint del càlcul de la jornada de treball anual, permet adaptar el nombre d'hores de treball diàries o setmanals en funció de les necessitats de l'empresa. Hi ha diferents vies per portar a terme aquest ajust: configurar una jornada laboral variable al llarg de l'any en funció de les necessitats estacionals de producció (per exemple en el cas de l'hostaleria, en què es fan més hores durant l'estiu i menys a l'hivern), compensar

setmanes laborals de major dedicació horària per dies o períodes de descans, comptes individuals d'hores de treball, entre d'altres.

Family-friendly: són aquelles polítiques d'ocupació que estan orientades a facilitar la conciliació entre la vida laboral i la vida familiar mitjançant la promoció adequada de recursos familiars i facilitant a les persones ocupades la tria entre la feina remunerada i la feina de cura. També són un intent per fomentar una política d'igualtat d'oportunitats en el món laboral.

Flexibilitat i temps de treball: la idea de flexibilitat laboral que impera avui dia és la flexibilitat entesa com a desregulació del mercat de treball o, el que és el mateix, canvi de les normes i regles del mercat que imperaven durant l'època de producció fordista. Així s'entén per flexibilitat un procés mitjançant el qual es debiliten les mesures protectores de les condicions de treball sota l'argument que cal adaptar-se als canvis que presenta una economia globalitzada. Neix d'una reivindicació empresarial que cerca l'eficàcia productivista: les empreses han de ser productives i competitives i això passa pel canvi de les condicions laborals. En el pla del temps de treball, la flexibilitat s'ha d'entendre com l'emergència d'una diversitat de jornades laborals que permet als empresaris i empresàries organitzar la producció per a l'optimització dels recursos. La flexibilitat en termes de temps de treball s'ha traduït sovint en la idea de disponibilitat: hi ha jornades llargues, reduïdes, variables, horaris atípics, etcètera que poden anar variant segons les necessitats (especialment productives).

Flexitime: són mesures que permeten flexibilitat en el repartiment de l'horari de treball per part dels treballadors i treballadores. És una mesura en què, a partir d'un nucli de temps fix (generalment diari però també setmanal o mensual), es dóna als treballadors i treballadores la llibertat de triar l'horari d'entrada i sortida, si bé sempre amb algunes limitacions. La Unió Europea fomenta aquest tipus de política del temps, que relaciona directament amb la millora de la qualitat de la feina.

Franges horàries: són els períodes de temps que componen la jornada laboral. Les franges horàries estableixen les hores en què una persona ha d'estar-se a la feina.

Horari de treball: fa referència a l'acord sobre l'hora d'entrada i sortida de la feina; per tant, fa referència a la distribució en hores diàries de la jornada laboral.

Hores extra: són les hores de treball productiu que es fan al marge de les negociades com a jornada laboral o bé totes aquelles que superen el còmput anual de les hores de treball. Les hores extra es fan voluntàriament, excepte els casos en què hi hagi pactes voluntaris o col·lectius. Els treballadors i treballadores en horari

nocturn tenen prohibides les hores extra excepte en activitats en les quals aquestes han estat degudament especificades i expressament autoritzades. Les hores extra poden ser remunerades o no remunerades, o bé poden ser intercanviades per dies lliures. La normativa europea estableix que la mitjana de temps de treball no pot excedir de 48 hores setmanals, incloent-hi les hores extra, tot i que es preveu la possibilitat de superar aquest nombre d'hores si el treballador/a expressa voluntàriament allargar la seva jornada.

Jornada laboral: fa referència al total d'hores que el treballador(a) ha de d'estar al seu lloc de treball (o "prestar els seus serveis") així com a la distribució d'aquestes hores. La jornada és el temps de treball que té com a correspondència la retribució monetària. A Espanya, la llei marca que la jornada laboral ha de ser de 40 hores setmanals de treball efectiu de mitjana anual i que la mitjana d'hores de treball efectiu diari no pot ser superior a nou, tret que el conveni col·lectiu o l'acord entre empresaris i treballador(els) prevegi una altra distribució del temps de treball, sempre que es respectin els descansos necessaris. Al llarg dels anys, els debats entorn de la jornada laboral han anat variant. Així, si en un primer moment van ser un aspecte clau en les reivindicacions obreres i de l'esquerra, a partir dels anys vuitanta el debat sobre la reducció de la jornada de treball va ser readaptat pels empresaris i es va plantejar en termes de reorganització de la jornada laboral. Això implica que actualment s'estiguin alterant les pautes tradicionals de distribució de la jornada de treball i s'hi estigui introduint variabilitat per fer front a períodes d'augment de feina de les empreses. Els canvis en la jornada laboral són de naturalesa diversa i tenen a veure amb la idea de flexibilització del temps de treball. Els canvis actuals amb relació a la jornada laboral poden ser de diverses índoles, a saber: allargament de la jornada laboral, reducció de la jornada laboral, introducció d'horaris atípics, etcètera.

Llicència parental: forma part d'una altra de les polítiques fomentades per la UE com a mesura específica de les polítiques de work-life balance i queda recollida en la Directiva 96/34/EC relativa a l'acord sobre llicències de caràcter parental. Per tant, es tracta de fomentar, mitjançant les lleis nacionals, la negociació col·lectiva i els acords entre empresaris i treballador(els) amb mesures que permetin als treballador(els) absentar-se de la feina per raons de cura als altres membres de la llar i/o familiars propers. Aquestes llicències inclouen: la baixa per maternitat i per paternitat, les baixes parentals i les baixes per raons urgents de cura a altres membres de la família. La forma i la durada d'aquestes mesures varia en cada país. En el cas d'Espanya, la baixa de maternitat és de 16 setmanes amb una retribució del 100% del salari; la baixa per

paternitat és de dos dies després del part i en el cas que la mare i el pare siguin treballadors, la mare pot transferir una quarta part de la seva baixa per maternitat; els permisos parentals poden adoptar diferents formes, com ara excedències, que en aquest cas poden ser de fins a tres anys de durada sense pèrdua del lloc de treball però sense salari, o bé mitjançant una reducció de la jornada.

Permís retribuït: la llei preveu tota una sèrie de casos en què un treballador o treballadora pot absentar-se de la feina sense ser penalitzat/da econòmicament. Els supòsits considerats per la llei espanyola tenen a veure amb diferents aspectes, a saber: 15 dies quan es contreu matrimoni; de dos a quatre dies per naixement o mort d'un familiar fins a segon grau de consanguinitat; dies per poder fer tasques de representació sindical; permís de lactància per a pares i mares amb fills menors de 9 mesos (possibilitat d'absentar-se mitja hora a l'entrada i sortida de la feina); temps per practicar les proves prenatales i la preparació per al part; els pares amb fills que després del part han tingut nens que han de continuar hospitalitzats tenen permís per absentar-se una hora de la feina; si s'ha de tenir cura d'algú amb algun tipus de disminució, és possible absentar-se, però es perd la part proporcional del sou; permís per ser membre d'un jurat popular.

Teletreball: aquest terme pot incloure dues realitats diferents. La primera, la que té més relació amb el temps de treball, té a veure amb aquells tipus de feines que arran de la introducció de determinades tecnologies de la informació i la comunicació es poden fer o s'han de fer fora d'un centre de treball determinat. El teletreball implica l'ús de tecnologies de la informació i la comunicació i la mobilitat geogràfica. És a dir, per al desenvolupament normal de la feina no cal acudir al centre de treball sinó que la feina es pot fer a casa o bé al lloc de treball del client, etcètera. En termes de temps, el teletreball implica l'alteració de la jornada laboral tradicional atès que s'acostuma a treballar en funció d'un projecte i la persona decideix "lliurement" com distribueix les seves hores de feina. Així, el teletreball és una nova modalitat de feina que se sol incloure en les recomanacions sobre la flexibilitat del temps de treball.

Treball a temps complet: fa referència a treballar en els intervals horaris que marca la jornada laboral normal estàndard recollida en la legislació de cada país. En el cas de la Unió Europea, la Directiva 2003/88/CE estableix que la jornada laboral normal dels països membres no pot excedir de 48 hores setmanals de mitjana anual. I, en el cas d'Espanya, el màxim establert està fixat en 40 hores setmanals de mitjana anual.

Treball a temps parcial: és sinònim de treballar per sota dels límits horaris que estableix la llei de cada país com a jornada com-

pleta, és a dir, en el cas espanyol, treballar menys de les 40 hores setmanals de mitjana anual que marca la llei. El treball a temps parcial és una mesura relacionada amb la reducció de la jornada laboral i les raons per les quals s'implementa poden ser diverses. Així, hi ha opinions que defensen el temps parcial com una mesura que permet reduir el temps de treball amb la finalitat d'augmentar les taxes d'ocupació, d'altres tenen a veure amb la consideració que el benestar quotidià no és benestar material i que, per tant, s'han de cercar noves vies d'organització del temps de treball que permetin reorganitzar els temps de vida de les persones. Una altra opinió, i la més important al nostre país, té a veure amb la flexibilitat entesa en el sentit de precarització de les condicions laborals (situació feble en el mercat laboral i ingressos reduïts). La implantació de la jornada a temps parcial pot venir per raons de la demanda (hi ha activitats que per la seva naturalesa demanen o permeten aquest tipus de jornades) o per les característiques i necessitats dels assalariats i assalariades. La feina a temps parcial ha estat pensada gairebé específicament per a les dones, atès que permet la incorporació femenina al món laboral sense que s'hagi d'alterar la pauta tradicional de divisió sexual del treball.

Temps de treball remunerat: període en el qual el treballador és a la feina, a disposició de l'empresari i durant l'exercici de la seva activitat o funcions, de conformitat amb la legislació i les pràctiques nacionals. Fa referència a la distribució de períodes de prestació dels serveis en l'àmbit d'una mateixa relació laboral. El temps de treball és un dels aspectes principals de l'organització de l'activitat productiva i ha estat una de les reivindicacions tradicionals pel que fa a millores de la classe obrera, atès que el temps de treball és un element més en la relació de poder que s'estableix entre empresa i treballador. El temps dedicat al treball remunerat és allò que marca l'organització dels altres temps de vida, és a dir, en una societat on el treball mercantil és central, el temps de treball remunerat dona la pauta i a partir d'aquí s'estableixen les hores restants per fer altres activitats quotidianes (feines domèstiques, lleure, relacions familiars, participació política, etcètera). Des dels inicis de la industrialització el temps de treball remunerat s'ha considerat com a temps diner. Un altre aspecte a destacar és que normalment, atesa la tradicional divisió sexual del treball, el temps de treball no ha considerat els altres tipus de feina.

Temps de treball no remunerat: fa referència a tot aquell temps que les persones dediquem a tasques domèstiques i de cura a les persones. Amb aquest concepte es pretén posar sobre la taula la invisibilitat social de la feina domèstica i familiar que fan majoritàriament les dones. Aquest és un temps de treball necessari per al

benestar de les persones i la sostenibilitat de la seva vida. Atesa la tradicional divisió sexual del treball, aquest ha estat a càrrec de les dones i encara avui la participació de les dones en aquesta esfera continua sent hegemònica. Per tant, el temps que dediquen homes i dones a aquesta feina és molt diferent. El tipus de feina i el temps de cura varien al llarg del cicle de la vida perquè les necessitats de cura de les persones també varien.

Temps diacrònic: la idea de diacronia fa referència a procés evolutiu. Amb relació a l'àmbit de temps i treball fa referència al fet que l'organització dels temps pot variar al llarg de la vida de les persones. La distribució horària de les diferents activitats que aquestes fan pot anar variant al llarg de la vida. Les persones poden anar modificant les seves necessitats de temps, les quals tenen efectes sobre el seu temps de dedicació al mercat laboral. Així, per exemple, la combinació entre la formació i la participació en el món del treball, el temps de cura i el temps de treball remunerat, etcètera.

Temps sincrònic: anomenem sincròniques aquelles activitats que són estàtiques i que es fan al mateix temps. En aquest sentit, i aplicat al món del treball, direm que el treball productiu s'ha basat en la idea de sincronia, en el sentit que el temps de treball productiu és estandarditzat i no sensible amb els altres temps de vida de les persones. La jornada laboral s'estableix al marge de les altres activitats que les persones poden fer fora del treball remunerat. La divisió sexual del treball ha facilitat i permès que l'establiment de la jornada laboral hagi estat de caràcter sincrònic.

Treball per torns: tota forma d'organització del treball en equip mitjançant la qual els treballadors ocupen successivament els mateixos llocs de treball segons un ritme de treball determinat, incloent-hi el temps rotatori, i que pot ser de tipus continu o discontinu, la qual cosa implica, per als treballadors, la necessitat de fer una feina en diferents hores al llarg d'un període donat de dies o setmanes.

Treball nocturn: es considera treball nocturn aquell que és fa entre les deu de la nit i les sis de la matinada. Són treballador(es) nocturn(es) aquelles persones que fan tres hores o més de la seva jornada diària ordinària en horari nocturn i aquelles que preveuen que un terç o més de la jornada anual serà en horari nocturn. Els treballadors i treballadores nocturns tenen una jornada diària que no pot excedir de 8 hores de feina diàries de mitjana quinzenalment. No poden fer hores extra, i si en fan només pot ser en tres supòsits ja establerts: en aquells sectors que tenen aprovada l'ampliació de la jornada, per prevenir i reparar sinistres o danys extraordinaris i urgents, i per superar irregularitats en els relleus per causes no imputables a les empreses.

Treball o jornada "atípica": el treball atípic fa referència a una

relació laboral diferent de l'estàndard de treball a temps complet, regulat i de llarga durada. En termes de temps, la jornada atípica fa referència a aquelles jornades laborals que impliquen horaris de treball inusuals en el sentit que alteren la forma en què les persones organitzen la vida quotidiana. Sovint, el treball nocturn o el treball en caps de setmana i dies festius és considerat com a treball atípic perquè suposa que s'ha de fer en moments en què la majoria de gent està dedicada a altres activitats de la seva vida quotidiana.

Work-life-balance: polítiques aplicades a l'àmbit productiu i que estan pensades per adaptar les diferents necessitats de les persones al llarg de la seva vida laboral. La Unió Europea les està fomentant com a polítiques específiques de temps de treball pensades com un element necessari per incrementar la qualitat del treball productiu. Les polítiques del work-life balance poden ser de diferent índole, per exemple: diverses formes de flexibilitat (jornada a temps parcial, teletreball, etcètera), permisos especials (molt pensats per facilitar la cura de les persones), serveis d'assistència de cura dels fills/filles, en matèria de salut, etcètera.

Bibliografia

- ANTTILA, T. (2004): "Why is it difficult to implement daily working time reductions?" Document del 9th International Symposium on Working Time, París, 26-28 de febrer.
- ANXO, BOULIN (2005): Working time options over the life course: changing social security structures. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- BELZUNEGUI, A. (2002): "El control del tiempo de trabajo en el teletrabajo itinerante", a Sociología del Trabajo, núm. 45.
- BERNDT, K.; SEIFERT, H. (2005): "Atypical employment and flexsecurity", a Management Revue, vol. 16; 304-323.
- BLOOM, N.; KRETSCHMER, T.; VAN REENEN, J. (2006): Work Life Balance, management practices and productivity. Londres: Centre for Economic Performance-London School of Economics and Political Science.
- BOISARD, P.; CARTRON, D.; GOLLAC, M.; VALEYRE, A. (2003): Time and work: duration of work, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- BOSCH, G.; LEHNDORFF, S. (1997): "La reducción de la jornada de trabajo y el empleo", a Papeles de economía española, 72; 342-365.
- BOSCH, G. (1999): "Tendencias y nuevos aspectos de la duración del trabajo", a Revista Internacional del Trabajo, 118/2, 147-167.
- BOULIN, J-Y; HOFFMAN, R. (ed.) (1999): Lifetime working hours and new work organisations. Brussel-les: European Trade Union Institute.
- BOUFFARTIGUE, P.; BOUTEILLER, J. (2000): "Réduire le temps sans réduire la charge? Les cadres et les 35 heures", a Travail et Emploi, 83, 37-52.
- BOUFFARTIGUE, P. (2005): "Division sexuée du travail professionnel et domestique. Quelques remarques pour une perspective temporelle", Madrid: Seminario Europeo sobre tiempos, actividades, sujetos. Una mirada desde la perspectiva de género.
- BUQUERAS, I. (2006): Tiempo al tiempo. Barcelona: Planeta.
- CARRASCO, C. (et al.) (2003): Tiempos, trabajos y flexibilidad: una cuestión de género, Madrid, Instituto de la Mujer-MTAS.
- CAPITAL HUMANO (2005). "La jornada laboral interminable y el desigual reparto de las cargas de trabajo, principales enemigos de la conciliación", a Revista Capital Humano, 184, 52-59.
- CHINCHILLA, N. POLEMANS, S. (2005). La conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Barcelona: Barcelona: Pla Estratègic Metropolità de Barcelona, col. Perspectives, 5. (<http://www.bcn2000.es>).
- CHINCHILLA, N.; POLEMANS, S. (2005). Empresa y familia ¿son re-conciliables? Centro Internacional del Trabajo y la Familia-IESE Business School. (http://www.iese.edu/es/files/5_16735.pdf).
- CHINCHILLA, N.; POLEMANS, S.; LEÓN C. (2004). Empresas Familiarmente Responsables. Centro Internacional del Trabajo y la Familia-IESE Business School. (http://www.iese.edu/es/files/5_11025.pdf).
- CHINCHILLA, N.; POLEMANS, S.; LEÓN, C. (2003). Políticas de Conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. IESE-Business School. (<http://www.iese.edu/es/research/pdfs/DI-0498.pdf>).

DALY, M. LEWIS, J (2000): "The concept of social care and the analysis of contemporary welfare states", a British Journal of Sociology, 51/2.

ESPUNY, M. J. (1997): "El tiempo del trabajo: la ordenación histórica de una conquista laboral", a diversos autors Anuario de Historia del derecho español (vol. LXVII-vol. III), Madrid, Ministerio de Justicia-BOE-UNED.

ESTRADE, M.O. ; ULRICH, V. (2002): "La réorganisation des temps travaillés et les 35 heures: un renforcement de la segmentacion du marché du travail", a Travail et Emploi, 92, 71-94.

FAGAN, C. (2001): Gender employment and working time preferences in Europe". European Foundation for the Improvement and Working Conditions.

FUENTE De La, M. (2000): "Un comentario sobre la 'Ley Aubry II' del tiempo de trabajo en Francia". Sistema, 157, 33-65.

GPI CONSULTORES, (2005): "Estudio sobre la conciliación sobre la vida familiar y la vida laboral: situación actual, necesidades y demandas". Observatorio para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres-MTAS.

INSTITUTO DE ESTUDIOS LABORALES (2003): Calidad del trabajo en la Europa de los Quince. Las políticas de conciliación. ESADE-Randstad.

INSTITUTO DE ESTUDIOS LABORALES (2005): V Informe Randstad. Tiempo de Trabajo. Barcelona: ESADE-Randstad.

KRIEGER, H (coord.): "Time Use and a New Organisation of Time over working life" (congrés de la International Association for Time Use Researchs: Comparing time – the 25th IATUR Time Use Research, Brusel·les, 2003).

LALLEMENT, M.: "Temps, travail, sujet: enjeux et perspectives des transformations contemporaines" (Seminario europeo sobre: tiempos, actividades, sujetos. Una mirada des la perspectiva de género, Madrid 2005).

LAUSEN, J.R.; BARÓ, E.(2005): Els sectors quinaris. Motor de desenvolupament de l'àrea metropolitana de Barcelona. Barcelona: Pla estratègic metropolità de Barcelona, col. Perspectives, 5. (<http://www.bcn2000.es>)

LEHNDORFF, S. (1998): "From collective to industrial reductions in working time? Trends and experience with working time in the EU", a Transfer; vol. 1, núm. 4.

LEWIS, J. (ed.) (1998): Gender, social care and welfare state restructuring in Europe. Aldershot: Ashgate.

MACINNES, J. (2005): "Diez mitos sobre la conciliación de la vida laboral y familiar", a Cuadernos de Relaciones Laborales, 23/1, 35-71.

MARUANI, M.: "Temps, Travail et Genre" (Seminario Europeo sobre: tiempos, actividades, sujetos. Una mirada des la perspectiva de género, Madrid 2005).

MEDA, D.; ORAIN, R. (2002): Transformations du travail et du hors du travail: le jugement des salariés sur la réduction du temps de travail, a Travail et emploi, 90, 23-38.

ORTIZ, C. (2003): "Igualdad de derechos y oportunidades entre el hombre y la mujer en la Unión Europea", a Revista Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales 47, 99-109.

PELTOLA, P. (1998): "Working time reduction in Finland", a Transfer, vol. 4, núm. 4; 729-746.

PELTOLA, P. (ED.): "Working time in Europe: towards a European working time policy" (Finish EU Presidency Report, Hèlsinki: Hakapaino OY, 2000).

PERRONS, D.; FAGAN, C.; McDOWELL, L.; RAY, K.; WARD, K. (2005): "Work, Life and Time in the New Economy, an introduction", a Time & Society, vol. 14, núm. 1; 51-64.

RIGBY, M. (2004): "Equilibrio entre trabajo y vida no laboral: ¿un concepto útil?", a Trabajo, 13, 185-203.

RUBERY, J.; MAIER, F. (1995): "Equal opportunity for women and men and the employment policy of the EU – a critical review of the European's Union approach", a Transfer, 1 (4).

RUBERY, J. (1998): "Working time in the United Kingdom", a Transfer, vol. 4, núm. 4.

RUBERY, J.; WARD, K.; GRIMSHAW, D.; BEYNON, H. (2005): "Working Time, Industrial Relations and the Employment Relationship", a Time & Society, vol. 14 núm. 1, 89-111.

TORNS, T.; MIGUÉLEZ, F. (coord.), (2000): Temps i ciutat. Barcelona: Consell Econòmic i Social de Barcelona.

TORNS, T.; CARRASQUER, P.; BORRÀS, V.; ROCA, C. (2002): El estudio de la doble presencia: una apuesta por la conciliación de la vida laboral y familiar. (No publicat.)

TORNS, T. BORRÀS, V. CARRASQUER, P. (2004): "La conciliación de la vida laboral y familiar: ¿un horizonte posible?", Sociología del Trabajo, 50.

TORNS, T. (2005): "De la imposible conciliación a los permanentes malos arreglos", a Cuadernos de Relaciones Laborales, 23; 15-33.

Documents on line

EIRO (1998). "Flexibility of working time in Europe"
(<http://www.eiro.eurofound.int>).

EIRO (2001). "Working time development and the quality of work"
(<http://www.eiro.eurofound.int>).

EIRO (2003). "Annualised hours in Europe"
(<http://www.eiro.eurofound.int>).

EIRO (2004). "Workint time: developments in EU and national regulation"

EIRO (2004). "Family-related leave and industrial relations"
(<http://www.eiro.eurofound.int>).

EIRO (2005). "Working time developments – 2004".
(<http://www.eiro.eurofound.int>).

EUROSTAT (2006) "Euroestat News Release"
(<http://www.eurostat.eu.int>).

Les directives consultades s'han obtingut a:

<http://europa.eu.int/eur-lex>

Experiències innovadores de les empreses a Barcelona

Annabel Jové Mestres
Iolanda Blesa Guajardo
Silvia Hidalgo Alcázar (suport)

Les opinions, conclusions i propostes corresponen als autors de l'estudi

Índex

1. Introducció	3
2. Mètode	4
Temporalització del projecte	
Instruments de recollida	
Mostra d'empreses	
Tractament de la informació	
Fitxa tècnica	
3. Premisses i plantejament previ	6
Les persones	
L'empresa	
4. Resultats	11
Dades quantitatives	
Dades qualitatives: actuacions fetes per les empreses	
5. Conclusions	30
Respecte a la mostra d'empreses participants	
Respecte a les empreses i el temps	
Respecte a les xarxes viàries i ferroviàries	
Respecte a les diferències entre el sector i l'empresa on es treballa	
Respecte a les persones	
Respecte als valors que hi ha darrere d'innovar en els usos del temps	
Respecte als beneficis	
6. Propostes	37
Estratègies a emprendre	
Agents implicats en el desenvolupament de les propostes	

1. Introducció

El punt de partida és estudiar les innovacions sobre els nous usos del temps que han posat en marxa les empreses respecte al seu personal. I presentar-les per veure fins a quin nivell són generalitzables o *exportables*. Ha estat un treball de camp centrat en la recollida, ordenació i anàlisi d'enfocaments, polítiques, mesures i actuacions relacionats –directament o indirectament– amb el temps laboral de les plantilles de treballador(e)s de les organitzacions que conformen la mostra.

S'han buscat organitzacions tant del sector públic com del privat, que operen actualment a la ciutat de Barcelona i/o a l'àrea metropolitana.

Cal dir que la mostra que conforma l'univers de l'estudi no ha estat escollida a l'atzar i que no pretén, per tant, representar, ni quantitativament ni qualitativament, el teixit productiu del territori estudiat. El valor de les seves pràctiques rau precisament en el fet que són innovadores respecte a l'organització del temps.

Les diferents entitats participants han estat convidades a fer-ho per la seva adhesió pública a diverses iniciatives al voltant de la gestió ètica i perquè desenvolupen pràctiques interessants que fins i tot sovint han estat difoses en diferents mitjans de comunicació.

Aquesta ha estat la labor: trobar les empreses. Aprofundir en les accions que estan en ús i que repercuteixen de forma directa o indirecta en el temps de les persones que hi treballen. Fer visibles aquestes actuacions per tal que puguin servir de referent i de model i perquè, ajustant-les a cada realitat, puguin facilitar idees a un ventall molt més ampli d'entitats de tots els sectors. El treball acaba amb unes conclusions finals i unes propostes d'actuació que considerem que poden ser beneficioses per als treballador(e)s i per a les empreses.

Pel que fa a la mostra, l'estudi se centra en entitats d'una àmplia gamma de dimensions, que han repensat les seves polítiques i actuacions en termes de temps. Empreses que s'han plantejat com aconseguir que noves formes d'emprar el temps afavoreixin tant els interessos del personal que hi treballa com els de les empreses per tal d'obtenir beneficis mutus.

“La mostra que conforma l'univers de l'estudi no ha estat escollida a l'atzar”

2. Mètode

Temporalització del projecte

El projecte es va posar en marxa el mes de maig de l'any 2005, el treball de camp ha estat desenvolupat entre els mesos d'octubre de 2005 i febrer de 2006 i ha acabat el 30 de març de 2006.

Instruments de recollida

S'han dissenyat dos instruments de recollida d'informació:

Un qüestionari on es resumeix el projecte i es demana un mínim de dades censals, molt sintètiques, i una breu referència de les accions que s'estan portant a terme, oferint sempre a les organitzacions la possibilitat de participar en l'estudi i sol·licitant-los el nom d'una persona amb qui posar-se en contacte en cas necessari.

Un guió d'entrevista semidirigida, per tal d'estructurar la recollida exhaustiva d'informació de les entitats que participen en l'estudi.

Els continguts del guió d'entrevista s'organitzen en dues parts: una primera part d'ubicació, on s'inclouen una sèrie de dades quantitatives (sector, branca, nombre de treballador(e)s total i segmentat per sexes, categories professionals, si disposen o no de representació legal dels treballador(e)s...). I una segona part, de caràcter qualitatiu, de recollida d'iniciatives i experiències relacionades directament amb l'eix central de l'estudi.

En el decurs del procés s'han introduït millores i s'han incorporat al guió definitiu altres qüestions que poden resultar interessants: índex de rotació, grau d'absentisme en el darrer any, representació legal per sexes, etcètera.

Mostra d'empreses

Tal com s'assenyala a l'apartat anterior, les empreses s'han buscat emprant llistes i índexs públics de referència de bones pràctiques. S'ha tingut cura de seleccionar organitzacions pertanyents a diferents àmbits (privat i públic), així com de diferent grandària, d'acord amb els objectius de l'estudi. Alguns dels criteris per a l'elecció han estat:

- ✓ Les primeres empreses segons el rànquing de resultats corresponents a l'any 2005 de la llista *Best Workplaces Spain* –les millors empreses per treballar a Espanya–, que promou anualment el *Great Place to Work Institute* a Espanya.
- ✓ Empreses que en el període d'estudi han aparegut en diferents mitjans de comunicació referint idees innovadores respecte a l'ús del temps del seu personal.

“Les empreses s'han buscat emprant llistes i índexs públics de referència de bones pràctiques”

✓ Participants en diversos projectes liderats per altres institucions: Programa Òptima de l'Institut de la Dona (Ministeri de Treball i Afers Socials), projecte Plans d'igualtat a les empreses de la ciutat de Barcelona de la Regidoria de Dona i Drets Civils de l'Ajuntament de Barcelona, etcètera.

✓ Institucions públiques i privades que s'han considerat emblemàtiques a la ciutat i de les que es coneix la seva aposta per la innovació, específicament en temes de temps.

El guió d'entrevista s'ha fet arribar prèviament a la persona interlocutora, amb la finalitat que pugui preparar la documentació que cregui adequada, i s'ha acabat d'emplenar durant l'entrevista. Cinc empreses han emplenat directament el document sense que hi hagi hagut entrevista personal, si bé han resolt els dubtes de forma telefònica i via correu electrònic.

Tractament de la informació

A mesura que s'ha anat disposant dels guions d'entrevista emplenats, s'han tabulat les dades mitjançant una base de dades per tal d'anar emmarcant la mostra de l'estudi en el seu univers contextual real, en termes generals. S'han buidat, valorat i ordenat les dades més qualitatives i alhora s'ha assajat la categorització més adequada per presentar la informació obtinguda.

Fitxa tècnica

Desenvolupament de les entrevistes: entre novembre de 2005 i març de 2006.

Entitats participants: 27.

Instruments de recollida: qüestionari i guió d'entrevista.

Contingut del qüestionari: resum del projecte. Dades censals.

Breu referència a les accions que s'estan fent. Demanda de participació. Nom de la persona amb qui posar-se en contacte.

Continguts del guió d'entrevista: dues parts, la primera d'ubicació, amb dades quantitatives. una segona de caràcter qualitatiu, amb recollida d'iniciatives i experiències.

Forma de connectar: via telèfon i correu electrònic.

Durada mitjana d'acompliment del guió d'entrevista: una hora i trenta minuts.

**“Institucions
públiques i
privades que
s’han considerat
emblemàtiques
a la ciutat “**

Nota. Des del començament s'ha valorat amb les empreses participants la necessitat de mantenir la confidencialitat de les dades que han facilitat. Aquestes es presenten, doncs, de manera global, sense identificar mai directament una pràctica portada a terme per una organització determinada.

3. Premisses i plantejament previ

Es convindrà que emprendre un treball de camp de les característiques del que s'ha desenvolupat conforma, si més no, un immens calidoscopi de situacions. L'abast de les variables que intervenen en aquest treball matisen qualsevol possible generalització.

D'una banda, la comesa consisteix a analitzar un concepte tan volàtil, inalterable, inevitable i inexorable com és el temps, sobre el qual s'està reflexionant des que en té memòria l'ésser humà. I vincular-lo a dos elements d'envergadura com són persones i organitzacions. Les primeres, centrades en el que s'anomena població econòmicament activa ocupada. Pel que fa a les organitzacions, les públiques i les privades. I contextualitzar persones i empreses en un espai com la gran urbs que conformen la ciutat de Barcelona i el seu entorn.

Des de l'inici, alhora que s'ha desenvolupat el treball s'han introduït en el discurs un bon nombre de reflexions que, si bé no es poden considerar resultats pròpiament dits, sí que hi tenen una relació clara, ja que en el transcurs del projecte s'han compartit, tant amb l'equip encarregat de fer-lo com amb els portaveus de les empreses que hi han participat. Cal assenyalar que els representants de les entitats que donen cos a aquesta part de l'estudi són persones que han estat designades per l'empresa per dur a terme les polítiques i accions que s'indiquen a l'apartat següent. Tots i totes, com a persones que treballen en organitzacions i viuen i/o treballen a Barcelona i rodalia, han estat objecte i subjecte d'estudi a la vegada. És inútil intentar quedar al marge d'un assumpte que afecta per activa i per passiva.

S'ha estimat convenient exposar aquestes consideracions abans d'entrar a referir els resultats concrets de les organitzacions.

A continuació s'indiquen alguns dels elements que, segons el nostre parer, pensem que condicionen els resultats. Hem distingit entre persones i empreses respecte al temps. Aquestes premisses teòriques són les que han orientat el disseny del qüestionari i l'entrevista emprats en la recerca.

Les persones

La persona és el sistema més complex que existeix. Més que qualsevol altre organisme, engeni o màquina... El fenomen humà és irreplicable. Com a individus hi ha tants casos, tants tipus o com se'ls vulgui anomenar, com persones hi ha sobre la terra (Vázquez, I. Empresa e individu).

Les persones tenen un temps de vida que van ocupant amb ac-

“L'abast de les variables que intervenen en aquest treball matisen qualsevol possible generalització”

titivitats de diversos tipus. S'alternen i simultaniegen tasques discrecionals en què cadascú empra lliurament el temps i el dedica al que desitja amb d'altres de tipus familiar, domèstic, referides a la família, a les gestions i feines que comporta la llar. Activitats que ocupen les relacions de coneixença i amistat. D'altres de voluntariat. I les que centren aquesta anàlisi: tasques que les persones, a partir dels 16 anys, si volen –i poden– dediquen al treball de tipus productiu.

Durant la vida de la persona varien les necessitats i els interessos. Els diferents trams d'edat i trajectòria personal, relacional i professional originen nous i diversos interessos i necessitats.

La població en la qual se centra l'estudi és la població econòmicament activa ocupada. Però no pot perdre de vista la resta de persones que no treballen. Ni les franges d'edat que recullen els infants i els adolescents. I la joventut que no treballa o ho fa a precari. Ni les persones grans. Ni les que tenen alguna discapacitat. Ja que és una població freqüentment “a càrrec” d'aquesta franja de població econòmicament activa i treballadora.

L'eix central del treball és el temps laboral però, de nou, des d'una perspectiva holística, no es pot deixar de banda la resta, el temps *no laboral*, atès que el temps és continu i que hi ha una feina reproductiva (familiar i domèstica) que no ha estat computada com a tal durant molt de temps.

L'ús que cadascú fa del seu temps, el laboral i el no laboral és, en essència, una de les manifestacions fonamentals de la filosofia, posició, valors, competències, necessitats i interessos de cada persona, de forma més o menys conscient. Com s'usa el temps és com s'empra la vida.

Una de les competències és saber organitzar-se el temps. Un dels valors: el respecte al temps aliè. Hi ha persones eficaces i eficients en l'organització del temps i d'altres que no en són. Aquesta és una competència personal i professional transversal i clau. D'altra banda, hi ha un valor que es té en un grau més o menys gran: el respecte al temps de les altres persones.

Les persones interactuen amb d'altres persones i conformen un teixit social. En els seus múltiples rols, es van relacionant amb d'altres. Amistats, col·legues, clientela, proveïdors, usuaris, competidors, votants, voluntaris, etcètera, van constituint el propi entramat social. I així, observen, perceben, aprenen, es posicionen, contrasten i valoren els usos del temps propis i els aliens.

Les persones tenen un sexe. Són dones o són homes. Si ja és difícil per a tothom compaginar els temps de manera equilibrada, la meitat de la població –les dones–, encara ho tenen, majoritàriament, pitjor, atès que hi han d'encabir bona part de les tasques

“Durant la vida de la persona varien les necessitats i els interessos”

domèstiques i familiars. S'han de fer càrrec de l'ascendència i la descendència, de les discapacitats puntuals o cròniques dels seus congèneres, en una part molt més gran que els seus companys homes.

Estrès i decrement de la salut. Si a les qüestions de temps de la població femenina se'ls afegeixen altres condicionants com ara salaris inferiors (menys possibilitats de delegació i de qualitat de vida), sostres de vidre que els impedeixen la promoció i una llarga cultura patriarcal que n'impedeix la visualització, es convindrà a afirmar que avui dia encara cal treballar per la vertadera igualtat d'oportunitats entre un 50% de la població i l'altre. Les dones de Barcelona i rodalia no en són l'excepció. L'única solució és agafar velocitat. I accelerar. Sovint s'han de fer malabarismes per poder ser a tot arreu i donar cobertura a tot. I a la llarga, segons demostren els estudis realitzats, és a costa de la salut mental i física. I, a curt o mitjà termini, això esdevindrà un problema de salut pública. Si es manté la situació actual, cal preveure un futur de dones grans amb una llarga esperança de vida, però esgotades i malaltes.

Tasques proactives i tasques reactives, el temps també té un component subjectiu. Durant el temps laboral –i en la resta de temps– es generen diferents tasques. En unes, s'empren competències creatives, que confereixen prestigi, alt valor afegit i poder. Són les anomenades proactives, en les quals el temps passa molt de pressa i és fàcil que s'envaeixin altres esferes. I n'hi ha d'altres, generalment més mecàniques i monòtones, poc prestigioses, que requereixen menys qualificació i es lliguen a salaris baixos. Es tenen, si es pot, a delegar-les. Són les reactives. No s'acaben mai.

L'enfocament que cada persona dóna al temps de treball varia en funció d'un determinat estatus social, cultural i econòmic. No és igual treballar per una necessitat econòmica imperant, que fer-ho sabent que es disposa d'un extens patrimoni econòmic extern, que permet –si així es decideix– no treballar, com tampoc és el mateix exercir una tasca professional gratificant i creativa que treballar sense aspiracions de millora.

La remuneració permet cobrir, en un grau més o menys considerable, unes necessitats. Els diners es bescanvien per béns i serveis per emprar-los en la resta de temps: personal, relacional i familiar. Es relacionen amb una percepció de qualitat de vida. És cert, però, que aquesta afirmació està mediatitzada per un bon nombre de situacions, tant internes, com externes.

Les persones objecte d'estudi són les que, en un moment donat de la seva vida, converteixen una part del seu temps en temps laboral i es transformen així en un recurs humà orientat a contribuir, de forma més o menys directa, a la supervivència i l'èxit organitzatiu. I contacten amb el segon vector: l'empresa.

“L'enfocament que cada persona dóna al temps de treball varia en funció d'un determinat estatus social, cultural i econòmic”

L'empresa

Persones que comanden empreses. Davant i darrere de tota entitat jurídica organitzada hi ha una o diverses persones que en tenen el màxim poder i responsabilitat. És a dir, que el que s'ha assenyalat de les persones (edat, sexe, valors, competència a gestionar el temps, valorar el dels altres...) és vàlid per a les persones que condueixen l'organització.

Les organitzacions també tenen un temps de vida, una filosofia, uns valors i una cultura. L'empresa neix, creix, es desenvolupa. I a vegades, el que es converteix en polítiques, plans i accions relacionades amb els usos del temps no deixen de ser més que manifestacions, més o menys conscients, de la posició i els valors vitals de les persones que hi treballen.

Tota organització configura un sistema dinàmic per mantenir-se en el present i continuar en el futur, s'ha d'adaptar als condicionants interns i externs per evolucionar. Amb el temps, varien les seves necessitats i interessos. El temps que requeria ahir dels seus recursos humans per fer funcionar l'engranatge, varia en funció de l'adaptació als canvis, interns i externs.

La tipologia i dimensió d'una empresa: són factors que afecten des de la unipersonal fins a la multinacional. Enmig, entitats de múltiples dimensions amb diverses fórmules jurídiques. Elements que condicionen el marge de maniobra respecte al temps.

S'han de complir unes franges horàries en funció de la branca d'activitat en què opera cada empresa, del mercat, de la competència, de la clientela; l'empresa té uns horaris –matins, o matins i primeres hores de la tarda–, o d'altres –tardes, vespres, nits, torns, dies festius.

Temps laboral discrecional. Temps laboral de resposta o de proximitat. Tot i que totes les ocupacions requereixen ambdós tipus de temps, la raó de ser de cada lloc de treball els confereix una proporció diversa de temps discrecional i de resposta.

En el primer tipus de temps, el que importa són els resultats obtinguts. El procediment i el lloc on s'han confeccionat els productes és indiferent. En el segon, el que li confereix valor és la presència, la naturalesa del treball comporta relació amb altres persones. Qualsevol innovació sobre el temps laboral serà diferent en funció d'aquests factors.

Les empreses tenen una seu central, un centre neuràlgic de poder, on es prenen les decisions al més alt nivell. L'ús del temps de treball del territori geogràfic d'on és oriünda una empresa imprimeix una empremta que es transmet la resta de delegacions.

Les ocupacions estan categoritzades en grups professionals, en funció del valor percebut de la tasca exercida, es determinen

“Les organitzacions també tenen un temps de vida, una filosofia, uns valors i una cultura”

unes categories esglaonades. L'esglaó té a veure amb responsabilitat, valor afegit, prestigi, grau d'autonomia i condicions més o menys singulars entre les quals es troba el salari. L'ús del temps no n'és una excepció.

L'empresa i la persona, en un moment donat de la seva trajectòria, es troben amb necessitats i interessos confluents. La primera necessita cobrir un lloc de treball. La segona necessita ocupar-lo. Negocien i pacten bescanviar força de treball a canvi d'unes condicions laborals, principalment una remuneració –o salari– i d'un temps, que és el temps de treball.

Aquests són només alguns dels elements que considerem que entren en joc quan interactuen en el temps persones i empreses, elements que hem tingut en compte per elaborar els nostres instruments metodològics.

“En funció del valor percebut de la tasca exercida, es determinen les categories”

4. Resultats

A continuació es mostren els resultats del treball de camp. S'han configurat en dos grans blocs de dades. El primer fa referència al resultats quantitatius. El segon presenta les accions concretes empreses per les organitzacions que conformen l'univers d'estudi.

El primer bloc té l'objectiu de fonamentar els resultats que apareixen en el segon, ubicar la mostra d'estudi que s'ha fet servir en el treball de camp.

Cal destacar que les dades fan referència a les informacions que les organitzacions ens han transmès. És a dir, hi ha empreses que no han respost totes les preguntes.

Així doncs, al costat de cada pregunta s'especifica el percentatge de resposta.

Dades quantitatives

Empreses i institucions participants:27

Nom empresa	Producte/s servei/s principal/s
Abacus SCCL	Proveïdors de material educatiu
Activa Prospect Research and Solutions	Recerca aplicada, assistència tècnica i consultoria
Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat	Administració pública local
Banco Español de Crédito, SA	Banca
Barcitrone, SA	Distribució de components Informàtics i electrònics
CEIP Barrufet	Ensenyament
CEIP Eulàlia Bota	Ensenyament
Diputació de Barcelona	Administració pública
Discos Castelló, SA	Subministrament al major i detall de CD i DVD
Enantia, S.L.	Disseny i desenvolupament de processos químics
Euro-Depot	Comerç de bricolatge
Grup MRW	Transport urgent / Missatgeria
Hospital del Mar IMASS	Assistència sanitària
Hoteles Catalonia	Hoteleria
IES Ernest Lluch	Formació
Institut Municipal d'Hisenda de l'Ajuntament de Barcelona	Administració pública
La Mallorquina	Tèxtil per a la llar
Microsoft Ibérica	Software

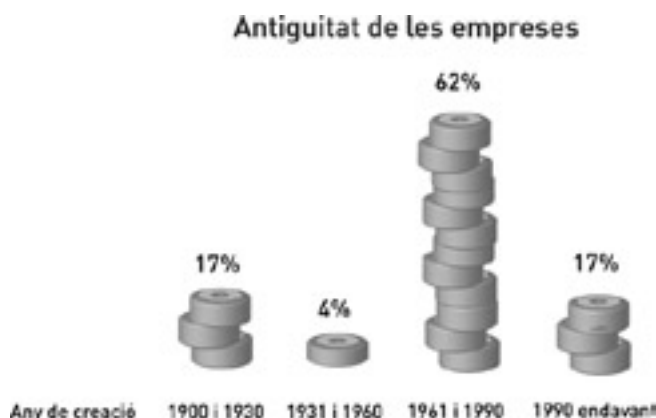
Nom empresa	Producte/s servei/s principal/s
Mutual Cyclops	Mútua d'accidents de treball i malalties professionals de la Seguretat Social
Neotronic SA	Comercialització de components elèctrics, electrònics i electromecànics. Muntatge de kits
Nestlé Espanya, SA	Alimentació
Océ Espanya, SA	Comerç de fotocopiadores
OPS NEO	Consultoria, formació i assessorament directiu
RACC	Assistència, assegurances, viatges
Roche Diagnostics, SL	Diagnòstic clínic
Transports Metropolitans de Barcelona	Transport de viatgers
Tuti serveis pedagògics i socials, SL	Gestió de serveis pedagògics i socials

Antiguitat de les empreses

(89% de respostes)

Les organitzacions participants en l'estudi han estat creades entre l'any 1901 i l'any 2004.

El període mitjà de vida resultat és de 35 anys.

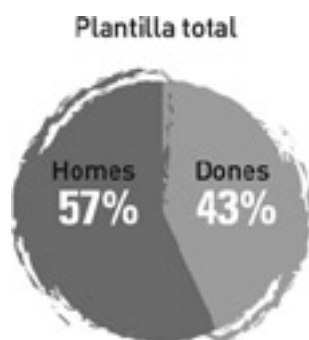


Plantilla total

(100% de respostes)

Un total de 37.930 persones treballen a les organitzacions entrevistades.

Dones: 16.429 (43 %). Homes: 21.501 (57 %).



Volum de facturació i/o pressupost global

(70% de respostes)

El volum de facturació i/o de pressupost que gestionen les organitzacions durant l'any en curs és de 1.713.601.559,00 euros.

L'any anterior aquesta xifra era de 1.582.868.328,00 euros.

Segmentant les dades segons la propietat de les organitzacions, el volum que es gestiona l'any en curs és:

Sector privat: 891.229.559,00 euros

Sector públic: 822.372.000,00 euros

Categories professionals

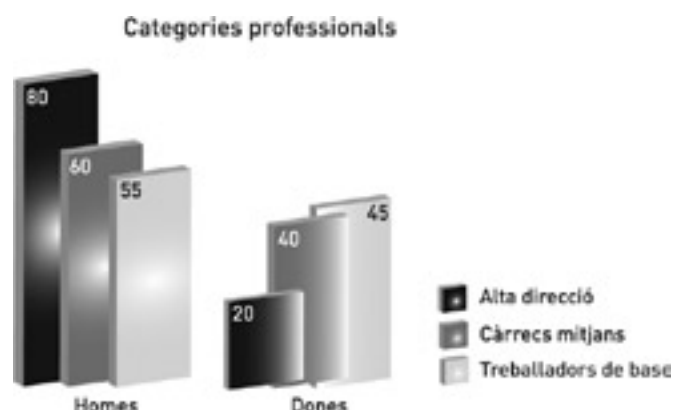
(100% de respostes)

El repartiment de les 37.930 persones segons tres grans categories professionals i establint proporcions per sexes dona els resultats següents.

Alta direcció: 481 persones (80% homes i 20% dones).

Càrrecs mitjans: 11.178 (60% homes i 40% dones).

Treballador(e)s de base: 26.271 (55% homes i 45% dones).



El gràfic mostra l'escala inversa entre homes i dones quant a categories professionals, fet que no és específic de la mostra d'empreses escollida sinó que es produeix al món empresarial en general.

Tipus de contracte

(96% de respostes)

Del global de la plantilla de les organitzacions de la mostra i segmentat per sexes:

El 86% de les persones tenen contracte fix (58% d'homes i 42% de dones).

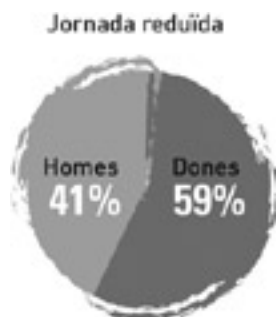
El 14% tenen una modalitat de contractació eventual (54% d'homes i un 46% de dones).



Jornada reduïda

(96 % de respostes)

El 9% de les empreses de la mostra tenen jornada reduïda (41% d'homes i 59% de dones).



Grau d'absentisme

(55% de respostes)

L'absentisme mitjà de les organitzacions és del 5%.

Representació sindical

(88% de respostes)

Dotze organitzacions tenen representació legal dels treballador(e)s, en les diferents modalitats.

La forma majoritària és la de comitè d'empresa (o similar en cas d'economia social), seguida de delegats i delegades de personal.

Representants dels treballador(e)s

El total de persones que formen part de la representació legal dels treballador(e)s és de 790, amb el 21% de dones i el 79% d'homes.

La presència masculina és molt superior a la proporció d'homes en el total de les plantilles on, recordem-ho, els homes són el 57%.

Índex de rotació en el darrer any

(58% de respostes)

La mitjana de rotació d'aquestes organitzacions és de l'11%. Val a dir que algunes de les entitats participants en l'estudi tenen un alt grau d'estacionalitat, amb la qual cosa aquest índex pot quedar alterat.

Mitjana d'anys d'antiguitat

(63% de respostes)

La mitjana d'antiguitat de les plantilles és d'uns 11 anys, si bé la

dispersió és molt alta, fruit també dels diferents moments de creació de les empreses. Els valors màxims i mínims són 25 i 2 anys, respectivament.

Situació economicofinancera de les empreses

(82 % de respostes)

La gran majoria de les organitzacions de l'estudi defineixen la seva situació actual com en fase de creixement. Algunes afegeixen a aquesta definició algun adjectiu, com ara sostenible, o similars.

Mitjana d'anys d'antiguitat



El segon gran grup el conformen les organitzacions que manifesten trobar-se en situació de consolidació. I també alguna organització manifesta sortir d'una fase de recessió empresarial.

Còmput anual, mensual i diari d'hores de treball

La manera com ens han manifestat les empreses que computen les hores de treball ha estat, per ordre d'importància:

Anual.

Setmanal.

Diària.

Les organitzacions que fan un còmput anual de les hores es mouen entre 1.568 i 1.808, amb una mitjana de 1.725. En el cas dels torns nocturns es redueixen a 1.445 hores.

El nombre d'hores setmanals oscil·la entre 35 i 40 hores, amb una mitjana de 38,3 hores.

I pel que fa a les hores diàries, els marges se situen entre 7 i 8 hores, amb una mitjana de 7,7 hores diàries.

Establint comparacions entre les organitzacions públiques i privades, les mitjanes donen les xifres següents:

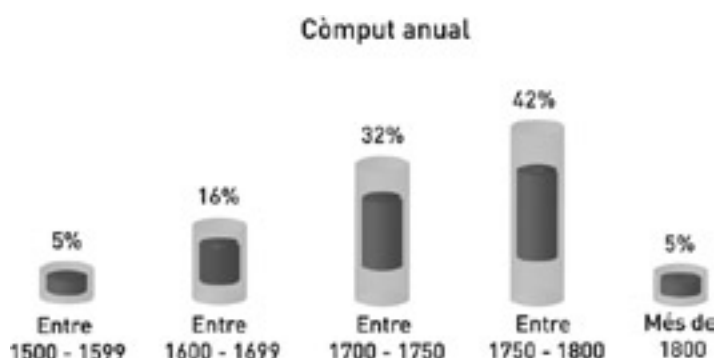
Pel que fa a la mitjana d'hores diàries, 7,25 hores a les públiques i 8 hores a les privades.

Pel que fa a la mitjana d'hores setmanals, 37,5 hores a les públiques i 38,75 hores a les privades.

Pel que fa a la mitjana d'hores anuals, 1.613 hores a les públiques i 1.746 hores a les privades.

Dades qualitatives

Volem iniciar aquest apartat intentant capgirar la plausible impressió que es pot derivar a priori en el sentit que les actuacions que es presenten només poder ser aplicades a un nombre minoritari d'empreses i en sectors privilegiats. Ni tampoc són dirigides



amb bonhomia per poc menys que benaventurades direccions en constant estat harmònic amb el seu personal. Tampoc no operen en oasi de pau entre un món de taurons i crua explotació. Ben al contrari, les organitzacions entrevistades han passat períodes problemàtics. Han sofert períodes de crisi i de recessió, climes organitzatius hostils. I, per descomptat, com les que més, busquen resultats i maneres d'optimitzar els recursos per fer-se més eficients. Les empreses del sector privat competeixen en un entorn cada vegada més globalitzat i competitiu. Les del sector públic han de fer esforços per modernitzar-se, mantenint sovint pressupostos congelats.

A vegades, les polítiques, els enfocaments i les maneres d'actuar es perpetuen perquè ningú no s'ha proposat seriosament repensar-les. Instal·lats en la societat, valors com la comoditat, l'enriquiment, el posicionament professional ràpid, la comoditat, l'individualisme o el consumisme, fan pensar que no hi ha res a fer, que els canvis són impracticables. I res no es mou. Pel que fa a les actuacions, tampoc són totes vàlides i a tot arreu, òbviament (aquest treball ha aplegat les de 27 empreses), però sí que poden donar idees, degudament ajustades a la realitat de cada entitat. A les conclusions i propostes se'n plantegen algunes.

Determinar els blocs i les categories d'exposició dels resultats obtinguts no ha estat una tasca fàcil. Hi ha hagut diverses formes d'assajar com encaixar les accions de manera que en resultés una estructura lògica alhora que il·lustrativa, abans d'arribar a l'actual. Intentar emmagatzemar, delimitar, classificar i ordenar el temps es converteix gairebé en una paradoxa.

No cal dir que algunes de les mesures que es presenten a continuació poden ser polèmiques i objecte de debat. El diàleg resta obert i és positiu.

La recollida i anàlisi de les polítiques, mesures i actuacions pràctiques que estan fent les organitzacions participants es presenten ordenades en dos grans blocs:

- ✓ Actuacions directament relacionades amb el temps de treball.
- ✓ Actuacions complementàries transversals o indirectes.

Actuacions directament relacionades amb el temps de treball

El primer bloc fa referència a les accions que tenen un impacte directe en el temps de les persones que treballen. S'han pactat i aplicat mesures enfocades a desregularitzar la sincronització tradicional del temps de treball. En conseqüència, repercuteixen directament en una desigual, diferent o menor presència física a l'empresa.

Dins d'aquest conjunt, s'han estructurat categories d'actuacions. En principi són excloents, la mesura que s'especifica en un subapartat no hauria de pertànyer a cap d'altre. Però, de nou, la dificultat a encapsular el temps. És més que probable que algunes puguin cavalcar entre dos o més tipus.

✓ Orientades a desregularitzar el temps tradicional de treball. Assenyalen aquelles accions o mesures enfocades a desuniformitzar les jornades de treball. A variar la tipificació horària tradicional.

✓ Enfocades a l'autoorganització dels llocs de treball. Deleguen en els estaments de primera línia, en l'organigrama base, decisions respecte a com organitzar part del temps. La condició és que es cobreixin les necessitats organitzatives.

✓ Encaminades a considerar i preservar el temps no laboral del personal. Es consideren aquelles activitats que ocupen un temps laboral però envaeixen temps personal. Són mesures per impedir-ho o, si més no, reduir-ho.

✓ Relacionades amb valors afegits de l'empresa. Que milloren les normatives reguladores per llei. I que la diferenciï, en positiu, de la resta.

✓ Dirigides a establir mesures compensatòries. S'inclouen aquelles polítiques i/o accions que empresa i treballador(e)s han pactat per tal de compensar el que semblen inevitables incursions

“S’han pactat i aplicat mesures enfocades a desregularitzar la sincronització tradicional del temps de treball”

en el temps personal de la plantilla. Es recompensen amb temps i/o diners.

Actuacions complementàries transversals o indirectes

El segon bloc el constitueixen actuacions que, d'entrada, no tenen una incidència directa en el temps. Ara bé, si es convé a considerar que una major qualitat de vida repercuteix en un més ampli ventall d'opcions pel que fa a emprar el temps –laboral i no laboral–, aleshores cal assenyalar-les.

- ✓ Enfocades a disposar la tecnologia al servei de l'eficàcia organitzativa. Tenen per objecte optimitzar l'ús de la tecnologia emprada. Prèvia formació, es capacita per emprar nova maquinària, estris i eines que faciliten la polivalència i/o milloren l'organització i comunicació de les tasques.

- ✓ Impulsades a dotar de beneficis complementaris el personal. Són mesures concretes que es tradueixen en finançaments directes o indirectes de serveis que redunden en qualitat de vida.

- ✓ Orientades a bescanviar una part del temps productiu per dedicar-lo a accions comunitàries. Possibiliten al personal, de forma voluntària, poder cobrir possibles inquietuds socials i destinar-les a accions pel bé de la comunitat, retallant-les del temps destinat a la producció.

Orientades a desregularitzar el temps tradicional de treball

Es determinen franges horàries setmanals concretes com a festives, generalment les tardes del divendres, amb la qual cosa es prolonga el cap de setmana. Aquesta pràctica es pot estendre durant tot l'any o s'aplica a períodes concrets, principalment al voltant de l'estiu.

En vigílies de festius es plega al migdia i només queda de *guàrdia* el personal que ha d'atendre el públic. Les hores es compensen durant la resta de l'any.

La jornada partida es transforma en jornada continuada. Són 38 hores de treball setmanal, amb mitja de pausa. Es pot començar la jornada a les 8 del matí, convertir la pausa en dinar i acabar la jornada laboral (havent dinat) a les 16 hores. Es té tota la tarda per davant. Les persones que fa temps que són a l'empresa i que abans feien jornada partida asseguren que ara són més rendibles. No es relaxen, van per feina. Saben que a les quatre de la tarda ja seran al carrer.

Per a algunes empreses, la jornada continuada no ha significat reducció de salari. Per a d'altres sí. En aquests casos, s'ha pactat persona per persona l'opció de reduir volum salarial o mantenir-lo,

“Una major qualitat de vida repercuteix en un més ampli ventall d'opcions pel que fa a emprar el temps, laboral i no laboral”

sabent que es disposava d'un excedent d'hores per cobrir possibles puntes de feina.

S'acorden unes hores de presència a l'empresa en el nucli central del ventall de l'horari laboral. La compareixença en la resta de l'horari és flexible. O bé s'acorden en convenis propis.

S'estableixen còmputos anuals d'hores per sota del que marca el conveni de referència, de 30 a 80 hores menys. Queden regulats en els acords d'empresa.

Es treballa fora de l'entitat, reportant els resultats, amb més o menys proporció de temps, en funció de l'empresa i amb tasques discrecionals o relacionals que es facin al lloc de treball. Des de dies esporàdics, un dia preestablert per setmana, fins a pràcticament el 90% del temps, en el cas d'una dona directiva, excloent-ne aquells llocs de treball que, per la seva raó de ser, han de tenir un horari predefinit perquè tenen una alta proporció de temps de resposta o de proximitat amb altres.

Es personalitzen horaris a mida, pactant entre les necessitats i els interessos, entre els dels treballador(e)s i els de la producció o servei. Es permeten tot tipus de ventalls horaris ajustant-los a la proporció de salari.

Es compacten jornades per evitar la discontinuïtat horària. Quan cal establir horaris de presència, es compacten les jornades en fraccions mínimes de 4-5 hores per tal d'evitar que l'horari s'estengui de forma discontinua en el temps.

Jornades i vacances a la carta com a política d'empresa. En empreses que s'han de mantenir obertes de 9 del matí a 9 del vespre, o les 24 hores del dia i els 365 dies de l'any, s'ha optat per implantar jornades de treball i vacances a mida dels interessos de cada persona.

Es procura compensar el potencial esgotament professional que comporta l'edat per reduir –de forma voluntària– el temps presencial. A partir d'una determinada edat –entre 38 i 45 anys–, s'evita que les persones hagin de cobrir ventalls horaris massa amplis (tipus guàrdia) que ocupin, per exemple, vespres o caps de setmana. Es possibilita una reducció horària i de salari, o espaiar els caps de setmana en què cal treballar. S'estableix, en forma de percentatge, un màxim de persones sobre el total de la plantilla que poden estar acollides a aquesta mesura per tal d'assegurar la cobertura horària del servei.

Es flexibilitza la jornada laboral diària a les entrades, a les pauses i a les sortides. La forquilla per arribar i marxar de l'empresa oscil·la entre uns límits que varien entre un quart i dues hores.

“S'estableixen còmputos anuals d'hores per sota del que marca el conveni de referència”

S'aplica a tota la plantilla. A les empreses grans, la mesura està acordada per conveni i/o acords interns. A les mitjanes i, sobretot a les petites, les persones pacten franges horàries diverses, de manera més informal. Aquestes actuacions es fan de forma majoritària en àrees o funcions internes de l'organització, però també, prèviament organitzat, concatenant horaris entre les persones, en llocs de treball d'atenció a la clientela i/o als usuari(e)s.

S'acostuma a ser més flexible com més gran és el valor percebut i el temps que aporta aquella persona a l'organització. El fet es dóna en determinats grups o categories professionals, que corresponen a competències de nivell elevat. O bé en ocupacions on és difícil trobar personal disposat a treballar en horaris poc amables, amb salaris baixos i poc atractius. És sobretot en aquests dos tipus d'ocupacions on, quan hi ha una persona prou competent, s'arriba als acords que calguin per retenir-la.

Enfocades a l'autoorganització dels llocs de treball

Es dóna un marge de maniobra en el ritme productiu mensual. Es permet que una persona, durant un mes concret, pugui treballar menys hores per motius personals o per reduccions de la producció o del servei, i recuperar-les en els dos o tres mesos següents.

En empreses on es fitxa, **es facilita l'accés de les persones a consultar les hores treballades** durant el mes a través de la intranet, així com la normativa reguladora.

Es possibiliten els intercanvis que convinguin, es facilita que, entre persones que ocupen llocs de treball iguals, puguin fer-se els canvis a discreció, sempre que el lloc de treball quedi cobert.

Se sobredimensiona la plantilla per cobrir possibles absències en serveis que requereixen estar present les 24 hores del dia. Si es produeixen baixes, són cobertes per aquestes persones. En cas contrari, aquestes reforcen altres serveis. Es dóna sobretot en empreses del sector públic o privat de grans dimensions.

Es fomenta l'autoorganització. Es deleguen –a la línia base de l'organigrama, al personal de línia i/o al responsable directe– decisions associades al temps, com ara torns, vacances, jornades intensives... Es promou que, en primer terme, sigui el mateix personal de línia afectat qui arribi a un acord. Només si s'entra en litigi, hi intervé l'estament superior.

Es crea una comissió d'horaris i vacances per organitzar els nous usos del temps de tot el personal.

Es possibilita disposar del temps de lactància amb diverses fórmules a triar per cada persona beneficiària. Si es té, per llei, dret a mitja hora a l'entrada o a la sortida, es pot acumular a una

“A les mitjanes empreses i, sobretot a les petites, les persones pacten franges horàries diverses, de manera informal”

hora sencera. O aplegar totes les hores i allargar un parell o tres de setmanes la baixa maternal. S'ofereix la possibilitat de gaudir de forma acumulada de la reducció de temps fins al primer any de vida del fill(a), en mesos en què no es treballa.

Les guàrdies per deixar coberta una franja horària concreta superior a 8 hores es dirimeixen entre el personal i una persona de base és l'encarregada d'organitzar-les, procurant que tothom faci els mateixos dies.

S'acorda *marcar*. Entre el personal i l'empresa es determina posar en marxa sistemes de marcatge (fitxar) amb la finalitat d'estudiar les possibilitats de flexibilitat de la plantilla. I per remarcar la transparència del temps treballat.

Encaminades a considerar i preservar el temps no laboral

Es dificulta la permanència a les instal·lacions de l'empresa més enllà del que es considera raonable. Se sol establir cap a les 18:00 hores. S'apaguen els llums de tot l'edifici, i/o la calefacció o l'aire condicionat, s'impossibilita l'accés a la xarxa informàtica, etcètera. En alguna empresa de les que porta a terme el sistema de fitxatge, les hores fetes a partir de les 19:00 hores no computen com a hores de feina.

S'impedeix fer hores extres. Si s'han de fer, són retribuïdes, sigui amb diners, sigui amb temps lliure addicional. Si la situació es produeix massa sovint, s'estudia la possibilitat de seleccionar una nova persona per a aquell departament.

No s'obre en diumenges, encara que ho permeti la llei. Com a política d'empresa i, tot i que ho permet la llei, no s'obre els diumenges permesos, en detriment dels resultats empresarials, tot i que la gran majoria del mateix sector, té les portes obertes.

Es convoquen reunions solament en franges horàries de màxima presència i s'evita que aquestes es programin i convoquin en temps que pugui envair el temps no laboral.

S'estableixen nous contractes per cobrir els caps de setmana, amb personal diferent del que treballa entre setmana, aquestes persones només treballen a l'empresa en aquest període.

S'eviten els torns rotatius, si es treballa a torns, aquests són fixos: sempre matins, sempre tardes, sempre nits o caps de setmana i festius. I molt més incentivats econòmicament i en temps lliure. Es tracta d'evitar que una persona hagi de canviar el seu cicle vital cada setmana. Sempre que hi ha una vacant en els altres torns, es prioritza que l'ocupin company(e)s que ja estan treballant en un altre.

Des del començament de l'any es disposa del calendari laboral, on consta tota l'estructura temporal anual: el nombre d'hores de treball, els horaris de tot el personal, els dies festius, els períodes

“Es dificulta la permanència a les instal·lacions de l'empresa “

en el quals s'han de pactar vacances, els períodes intensius. Les persones coneixen, des del començament de l'any quan han de treballar i quan no.

S'estableix el dret a disposar de temps per a assumptes propis, amb caràcter recuperable, en un període determinat, la qual cosa que es regula per acord d'empresa o per conveni. Es preveu la possibilitat de disposar d'una jornada, un màxim de tres vegades l'any, per a assumptes propis, o de tres intervals mensuals de 20 minuts. Aquest paquet d'hores es pot veure ampliat si qui ocupa el lloc de treball té persones al seu càrrec –siguin menors, persones grans o persones amb alguna problemàtica especial. Aquesta mesura s'ha localitzat en empreses privades mitjanes i grans i en alguna empresa del sector públic.

S'amplien els permisos retribuïts més enllà del que marquen els convenis de referència. Permisos per a visita mèdica (4 hores), per a formació (el temps que calgui), per paternitat (15 dies hàbils), per maternitat (20 setmanes), per canvi de residència (3 dies), per mort d'un familiar fins a tercera via consanguínia o política (3 dies i fins a 5 si és fora del territori) i per malaltia d'un familiar (3 dies).

En funció del tipus de permís, les dimensions de l'empresa i el sector, són a càrrec de la persona que s'absenta o de l'empresa en una proporció més o menys important. L'empresa tendeix a reproduir les prestacions del sector públic.

Es possibiliten períodes sabàtics, sense salari però amb dret a conservar el lloc de treball del mateix nivell. Generalment el període permès oscil·la des de 3 mesos fins a 3 anys.

Es fomenta la sol·licitud de permisos per a ampliació d'estudis, que poden anar des d'un fins a dotze mesos. S'estableix un màxim de permisos autoritzats per a cada categoria professional present a l'organització. Les empreses grans es fan càrrec del cost del temps laboral d'estudi, mentre que a les petites, generalment, el cost de la formació va a càrrec de la persona interessada i l'empresa li permet l'absència. I el temps es recupera posteriorment.

Relacionades amb valors afegits de l'empresa

Els horaris de nit estan molt més ben retribuïts comparativament a la resta de franges horàries. En alguna organització, el còmput global d'hores en el torn de nit és inferior al de les persones que treballen en torns diürns.

Els dies de Nadal, Cap d'Any o la revetlla de Sant Joan, es procura restablir la desregularització mitjançant una doble compensació: doblant l'import habitual del complement de festivitat. I disposant del següent dia hàbil com a festiu retribuït.

“S'amplien els permisos retribuïts més enllà del que marquen els convenis de referència”

Els contractes eventuais *ombra* són els que, d'entrada, cobreixen reduccions del personal laboral fix. Aquestes persones, un cop contrastada la seva competència, són les primeres a qui es planteja incorporar-se a l'empresa de forma fixa davant una nova vacant. I aquelles a qui s'ofereix cobrir èpoques extraordinàries de feina, com ara els períodes d'estiu o nadalencs.

Es fa formació dins l'horari laboral. L'assumeix, totalment o parcialment, l'empresa. En alguna organització, si la formació es fa dins l'horari laboral, cal suplir la persona que s'està formant. A la persona que la supleix se li retornen les hores invertides en temps lliure. Es garanteixen, per conveni, un mínim d'hores de formació anuals.

Es compensa econòmicament la formació fora de temps laboral, de forma pactada amb la persona. I, quan el calendari de l'acció formativa cau fora de l'horari laboral, se li compensa aquest temps no laboral amb diners.

Les baixes per malaltia són assumides per l'empresa. Es continua retribuïnt tot el salari en cas de malaltia, quan aquesta està justificada com a tal. Fins a uns límits que es regulen i s'informen amb anterioritat.

En complir un determinat període d'anys a l'empresa, s'estableixen, en forma de premi, incentius vinculats a l'antiguitat de les persones. Es premien els anys de dedicació amb temps de vacances. L'any en què se'n compleixen 25 de treball a l'empresa, es disposa d'un mes addicional de vacances. I quan es compleixen 30 i 35 anys, una setmana més addicional.

Es considera festiu el dia de l'aniversari. En algunes entitats el dia de l'aniversari del treballador(a) se li concedeix festa. També el dia de l'aniversari dels fills.

Es programen i s'imparteixen accions formatives en temàtiques que directament o indirectament giren al voltant del desenvolupament organitzacional (gestió del temps, reunions, gestió de l'estrès...). Es programen amb l'objectiu d'optimitzar l'eficiència personal i dels equips de treball.

El cap de recursos humans cobreix les incidències. En aquelles empreses que tenen diferents delegacions, davant una incidència, imprevista o no, com ara la malaltia d'un(a) treballador(a), qui la supleix és el cap de recursos humans. Aquest procediment s'ha convertit en una manera de mantenir una connexió regular i real entre l'eix de l'empresa i les seves dependències.

Es fan polítiques de discriminació positiva envers les dones, mitjançant les quals, les dones –i només les dones– amb càrregues familiars tenen més flexibilitat horària. Se'ls faciliten mesures per promocionar-se dins l'empresa. Així, per exemple, se les exclou del

compliment de certes normes i, més que presència, se'ls demanen resultats. És una mesura provisional, diuen, fins que s'arribi a la paritat en els càrrecs mitjans i superiors.

El mestissatge i la gestió de la diversitat com a valors afegits. Les empreses contracten persones immigrades i fan accions formatives, tant de llengua, com de cultura i història, òbviament, a càrrec seu.

Respecte a les religions, conscients, per exemple, que hi ha religions on el dia sagrat és el divendres o el dissabte, se'ls respecta aquest dia com a festiu, canviant-lo per un altre dia.

Dirigides a establir mesures compensatòries.

Les hores extra es compensen amb temps lliure en una proporció superior a la treballada. Els acords subscrits entre algunes empreses i els centres comercials obliguen a haver de treballar diumenges i festius establerts per llei, malgrat que la política d'empresa en sigui contrària. Es retribueixen el doble. I es compensen amb dos dies de festa.

En llocs de treball que impliquen **reunions de caps de setmana es recompensen** amb temps lliure durant la setmana.

En el treball per torns, en funció de les hores setmanals que es treballen, i per quadrar les hores anuals, s'atorguen dies extra de vacances.

Es permet que la família acompanyi la persona treballadora en els viatges de feina durant uns quants dies (incloent-hi els caps de setmana).

Les feines que impliquen treballar en caps de setmana s'organitzen de manera que, periòdicament, cada persona pugui gaudir de quatre dies festius seguits, de dijous a dilluns, amb tots dos inclosos.

Les feines que impliquen guàrdies que no requereixen presència física, però sí estar pendent d'una possible actuació, es retribueixen amb una quantitat fixa i una quantitat variable si s'ha d'actuar.

S'estableixen sistemes de primes per reduir l'absentisme. Es concedeixen al conjunt de la plantilla si s'aconsegueix reduir l'índex d'absentisme, excloent-ne les baixes maternals.

Es prima econòmicament, o ampliant els dies de vacances, fer coincidir les vacances amb les èpoques de més baixa producció.

En casos de reducció horària en proporció inferior al 50%, es cobreix el temps de reducció amb un altre contracte del 50% per evitar oferir jornades massa reduïdes a les persones que cobreixen la reducció.

S'incentiven econòmicament els llocs de treball que requereixen presència els vespres, els caps de setmana i, fins i tot, al-

“S'estableixen sistemes de primes per reduir l'absentisme”

guns diumenges i festius. S'eleva els salaris mitjans per trobar més candidats/es i permet escollir la franja horària i/o la jornada.

Per facilitar la comunicació interna, un dia festiu a l'any es reuneix tota l'entitat en una de les seves seus. Aquest dia es bescanvia per dos dies de festa a discreció. En el cas d'alguna empresa mitjana amb seus arreu del territori espanyol, es programa i convoca una jornada de coneixement i comunicació de tota la plantilla, que opta de forma voluntària anar-hi o no. El viatge i l'estada són finançats per l'empresa i es donen dos dies lliures a canvi.

Actuacions complementàries transversals o indirectes

La tecnologia al servei de l'eficàcia organitzativa

Es capacita la polivalència dels llocs de treball. Personal que sempre ha fet únicament feines de producció, una vegada capacitat fa tasques d'administració i d'atenció al client. I a l'inrevés, qui només feia aquestes funcions, ara és capaç de produir. És relativament fàcil adquirir les competències requerides.

Es capacita en aplicacions infotelemàtiques, per exemple, emprar aplicacions informàtiques específiques per planificar i fer un seguiment acurat i transparent dels equips de treball. I calcular càrregues de feina.

S'empren videoconferències: empreses amb dispersió territorial utilitzen habitualment la videoconferència en les reunions per evitar desplaçaments innecessaris.

Es comuniquen via telefònica, de forma simultània, diverses persones alhora, ubicades al mateix edifici o en diferents llocs.

Es visualitza alhora la mateixa pantalla d'ordinador, de forma que es pot anar esmenant un document entre persones que estan físicament llunyanes.

S'obliga, per conveni, l'accés a les TIC. Es recull en el conveni la obligatorietat de regular l'accés a tot el personal a Internet i a la intranet corporativa.

Dotar al personal de beneficis complementaris

Actuacions d'aproximació entre el lloc de residència i la feina. Possibilitat de treballar en una nova delegació. En el procés d'obertura d'una nova seu de l'organització o de creació de nous llocs de treball, dins o fora de la ciutat, es comunica internament a tot el personal i se li ofereix la possibilitat d'accés preferent respecte a candidats(e)s externs(e)s. Les persones que ho accepten redueixen els desplaçaments entre la residència i el lloc de treball, amb una evident repercussió en el seu temps. A més, la iniciativa és molt ben

“Es capacita la polivalència dels llocs de treball”

valorada i incrementa la seva sensació de pertinença. L'empresa hi guanya ja que ocupa una persona experta, amb experiència a la casa, en un espai que s'acaba d'inaugurar i que, per tant, requereix expertesa. Aquesta actuació es porta a terme en entitats amb diferents punts d'atenció a l'usuari(a) o client(a), en fase d'expansió i creixement geogràfic. S'adreça a tota la plantilla que té relació directa amb el públic, principalment a treballador(e)s de línia. Però també a càrrecs intermedis.

Es disposa d'un servei de transport per a les persones que treballen a l'empresa. Aquesta mesura se sol practicar en empreses grans que estan ubicades fora del nucli urbà o en algun polígon de l'entorn metropolità. Es concreta en un servei d'autocars que transporta el personal. Es té en compte la residència de les persones que requereixen el servei. L'autocar va fent parades en llocs determinats a unes hores predeterminades i les transporta fins a la seu de l'empresa. Al final de la jornada les retorna fent el mateix itinerari a la inversa. O bé, el servei acosta el personal als transports públics més propers.

S'incentiva la reducció del l'absentisme amb una alta gratificació econòmica per a tothom. Excloent-ne, per tal de no penalitzar, les baixes per maternitat.

Es treballa per resultats, no es controlen les hores de presència. Importa poc com i quan es fa la feina si es fa amb els paràmetres de qualitat exigits i en el temps establert prèviament.

Es dóna a cada treballador(a), al començament de l'any, un xec servei a càrrec de l'empresa. Aquest xec cobreix tot un ventall de serveis a bescanviar, que van des de disposar de cangurs, atenció a la gent gran, bugaderia, reparacions, gestions domèstiques i/o legals.

Serveis al mateix centre de treball, en empreses grans hi ha serveis com ara caixers automàtics, agència de viatges, assegurances. De manera que es poden fer tràmits sense sortir de l'empresa.

Es finança la disposició d'un ordinador portàtil, o es faciliten eines com un mòbil d'última generació, pagant les línies d'alta velocitat d'Internet al domicili particular del treballador(a). Òbviament, aquestes mesures són positives si van acompanyades de la possibilitat de treballar en els moments que la persona decideix i no suposen una ampliació inacabable de la jornada laboral.

Es procura recollir les idees de millora del personal per incorporar-les al servei de l'empresa. S'incentiva la producció d'idees de millora per part del personal, relacionades amb qualsevol aspecte de la feina, mitjançant la recollida i anàlisi d'idees de millora. Si són posades en marxa s'incentiven econòmicament. Es procura veure positivament les situacions de crisi i quan algú marxa de l'empresa,

“Es treballa per resultats, no es controlen les hores de presència”

el cap de recursos humans es reuneix amb la persona per revisar quins aspectes no han funcionat i mirar de resoldre'ls en el futur.

Es prioritza la promoció interna i es tenen en compte les candidatures dels familiars i/o amistats del treballador(a). Quan hi ha una vacant en un lloc de treball, es comunica primerament dins de l'organització, per si a alguna persona li interessa promocionar-se, i/o per si coneix algú –familiar o amic– a que li pugui interessar. La filosofia és que si una persona recomana l'entitat on treballa a una altra que aprecia, és que la valora. La segona és que totes dues queden compromeses, la persona que ha recomanat i la que ha estat recomanada.

Es disposa de plans de pensions per a totes les persones, que possibiliten una major tranquil·litat amb vista a la vellesa.

Es disposa de menjador a l'empresa, o es faciliten els àpats a preu de cost. O es lloga el menjador, amb els estris de cuina a entitats veïnes.

Es té a la pròpia seu un gimnàs. En empreses grans, amb cadira de massatges, economats, amb preus més reduïts, etcètera.

Es fan teràpies antiestrès. Hi ha un fisioterapeuta a hores convingudes a la "sala de la farmaciola". Es fan sessions gratuïtes de shiatsu (una teràpia oriental). S'inclouen sessions de fisioteràpia en l'assegurança mèdica i es concerten tarifes per fer teràpies antiestrès en centres especialitzats.

Es retribueixen esdeveniments concrets de la vida de les persones: emparellaments, maternitat o paternitat, regals i festes de Nadal a fill(e)s de treballador(e)s.

Es disposa de guarderia gratuïta a l'empresa o al polígon industrial on aquesta està ubicada.

Se simplifiquen serveis a les persones properes a la jubilació. Previ conveni amb alguna universitat, es facilita a les persones jubilades la matriculació en cursos, o se'ls proporciona gratuïtament assessorament legal i/o fiscal.

Es dota el personal de serveis i/o productes que l'organització comercialitza, de manera gratuïta o a un preu inferior al de mercat.

Bescanviar una part del temps productiu per dedicar-lo a l'acció comunitària.

Es promouen activitats de voluntariat, un dia de feina per anar a una ONG determinada, o a una entitat d'activitat social no lucratiua, on el treballador(a) fa alguna tasca determinada. Per fer-ho, es dona mitja jornada o una jornada productiva.

Es potencien campanyes a prop de les jornades nadalenques: cap nen(a) sense joguina, donacions a ONG concretes, on es convida

“Se simplifiquen serveis a les persones properes a la jubilació”

tot el personal a comprar una joguina. Es creen equips impulsors que, en hores de feina, poden fer campanya dins l'empresa perquè hi participin els company(e)s.

S'afavoreixen les donacions de sang. En alguna empresa gran, de forma regular, es concerta amb hospitals públics un dia on l'autobús del banc de sang s'acosta a la seu de l'empresa. Les persones ho saben amb prou temps i el dia concertat poden donar sang, en horari laboral, que no es descompta.

S'organitzen marxes solidàries per recaptar fons per a alguna causa humanitària.

Se celebra en un dia lectiu, el dia de la diversitat: alguna empresa gran, amb seu en diferents països, celebra de forma regular un dia lectiu, on persones provinents de tots els països comparteixen sabers amb la resta. L'organització, planificació, cost i posada en marxa és, òbviament, a càrrec de l'empresa.

**“S'organitzen
marxes
solidàries per
recaptar fons
per a alguna
causa
humanitària”**

5. Conclusions

Mostra d'empreses participants

Cal valorar les empreses que han estat disposades a participar en aquest estudi, ja que no és fàcil donar dades internes de l'organització. Això ha permès compartir la seva experiència i donar-la a conèixer a la resta del teixit socioeconòmic i productiu.

Empreses i el temps

Hi ha encara algunes organitzacions resistents a la flexibilitat horària, també amb relació a la clientela. Seria desitjable que l'organització horària beneficiés els treballador(e)s i també els clients que necessiten els seus serveis en horaris que a vegades són incompatibles amb els horaris laborals estàndard (entitats financeres, judicials, alguns centres sanitaris, etcètera).

Xarxes viàries i ferroviàries

L'important nombre de persones que es traslladen diàriament per motius laborals fa que les xarxes viàries i ferroviàries siguin un element fonamental amb relació al temps de vida. Barcelona és, bàsicament, una ciutat de serveis. La producció s'ha desplaçat als polígons industrials de la regió metropolitana. La rodalia de la gran urbs ha vist créixer la seva població de forma vertiginosa en els darrers anys. Segons l'article de Manel Villalante, 2003,aleshores director d'estudis, coordinador i assessor de Presidència de Transport Metropolitans de Barcelona, en els darrers anys, la necessitat de mobilitat de les persones que s'han de traslladar per motius laborals ha produït una disminució del que s'anomena autocontenició laboral, és a dir, el nombre de persones que tenen el domicili i la feina al mateix municipi, que ha passat del 64,4% l'any 1990 al 52,2% l'any 2000. La mobilitat per causes laborals obliga centenars de milers de persones a desplaçar-se fora del seu municipi de residència. La previsió és que aquesta tendència es consolidi d'aquí a 2010. Un estudi d'UGT, fet el 2002, mostra que 22.500 catalan(e)s dediquen unes tres hores diàries a desplaçar-se per anar a treballar als polígons industrials de la regió metropolitana de Barcelona. Aquesta circumstància allarga la jornada laboral fins a onze hores. Un altre estudi, impulsat, entre d'altres, per l'Ajuntament de Barcelona i Comissions Obreres de Catalunya, analitza els paràmetres de mobilitat laboral al polígon industrial de la Zona Franca.

La mostra concentra unes 250 empreses, que donen feina a 43.000 persones de forma directa i 300.000 de forma indirecta. El 73% de les persones enquestades manifesten que estarien disposades a anar amb transport públic si millorés la xarxa actual.

“Les xarxes viàries i ferroviàries són un element fonamental amb relació al temps de vida”

La informació del transport públic als usuaris en cas d'incidents. Moltes de les empreses ubicades en polígons o ubicades a la ciutat però amb personal que resideix a la rodalia comenten la necessitat d'un bon funcionament del transport públic i especialment de la comunicació d'aquest amb els usuaris per tal d'establir una relació transparent i fluida.

El col·lapse de la xarxa viària. Les condicions esmentades més amunt fan que moltes persones optin per l'ús del transport privat, la qual cosa provoca sovint col·lapses considerables en la xarxa viària, amb la forta incidència que aquesta situació té sobre el temps de les persones que es dirigeixen a la feina.

Diferències entre el sector i l'empresa on es treballa

Hi ha col·lectius amb unes condicions de temps laboral molt més avantatjoses que d'altres. Una obvietat potser, però cal destacar-la. Hi ha col·lectius amb unes condicions laborals que presenten diferències abismals respecte d'altres. Per conveni, per acord d'empresa, per salari i per condicions laborals. Gràcies a negociacions d'antuvi ja reconegudes, quan hi ha o hi ha hagut una massa crítica potent, han aconseguit avantatges que altres col·lectius no tenen. Només un exemple: hi ha còmputos anuals amb fins a 240 hores de diferència.

Binomi temps-diners: diferències quantitatives entre sector públic i sector privat. En el sector privat, el temps de treball del personal es vincula de forma molt més evident i immediata a la productivitat, el rendiment econòmic i l'assoliment d'objectius de negoci. En el sector públic, el rendiment i el benefici són més eteris. D'altra banda, hi ha la percepció que, en categories professionals similars, el sector privat està més ben remunerat que el públic.

Les dimensions de l'empresa i la formalització dels nous usos del temps. Hi ha diferències majúscules respecte al marge de maniobra que presenten el temps laboral i el no laboral d'una microempresa i d'una empresa multinacional amb milers de persones arreu del món i amb seu als territoris més recòndits. A mesura que una empresa creix, té més necessitat de reglamentar els nous usos del temps per no crear greuges comparatius.

S'han de calcular bé els costos que representa cada mesura i tenir les dades de la plantilla molt detallades per saber qui en són els beneficiaris potencials i determinar quin impacte tenen en el futur ús real.

En una empresa mitjana, i sobretot en una petita empresa o en una microempresa, el personal està comptat ràpidament. I les hores, i els impactes. Tothom es coneix. Són moltes hores de convivència i els nous usos del temps es pacten de forma més o menys informal amb la direcció, sense regulacions escrites.

“Hi ha col·lectius amb unes condicions de temps laboral molt més avantatjoses que d'altres”

Les persones amb responsabilitat sindical han de prendre la iniciativa en la millora dels usos del temps del personal. S'ha observat que, a vegades, accions vinculades al temps dins de l'empresa no es tenen en compte, ni es preveuen, perquè es prioritzen les estratègies adreçades a polítiques retributives. La posició és que el personal no demana especialment temps i quan s'han de prioritzar les demandes, el temps sovint és un punt que "cau" de les taules de negociació.

Respecte a les persones

La percepció de la pròpia organització. S'ha pogut constatar una certa visió esbiaixada o parcial de les condicions dels altres hemisferis de la resta del teixit productiu, no exemptes de tòpics. Qui treballa en el sector privat anhela les condicions del sector públic. En canvi, treballador(e)s del sector públic anhelan situacions inherents a l'empresa privada. Qui treballa en una empresa petita desitja les condicions de la gran empresa. Per la seva part, qui treballa a la gran, enveja la petita en el sentit de la confiança que es genera entre el personal i el clima familiar que sovint existeix.

Tot i que cal un marc regulador general, les persones tenen diferents necessitats. Vagi per davant que calen marcs reguladors generals, que no deixin les actuacions a expenses de la suposada "bondat" circumstancial de la direcció. També és cert, però, que el que en algunes empreses s'ha intentat assajar com a bona pràctica, tan bon punt esdevé norma i es converteix en obligatòria, es constata que no convé a tothom. És el cas d'alguna iniciativa de jornada intensiva o de reducció del temps de pauses per dinar. Algunes persones tenen la vida organitzada d'una manera i la innovació no és ben rebuda per tothom.

El diferents rols exercits fan emergir grans contradiccions respecte al temps. La reflexió d'algunes de les persones entrevistades és que resulta molt difícil emprendre accions estratègiques i de millora en el temps laboral quan és incompatible amb el funcionament general que la societat està determinant. Com el cas dels pares i les mares de fill(e)s en edat escolar: es vol el millor per als infants, però, què se'n fa entre les 16 o les 17 hores de la tarda, quan surten de l'escola, i les 18, 19 o 21 hores –en el cas d'establiments comercials– en què la persona treballadora acaba l'horari regular?

Els consumidor(e)s i client(e)s requereixen cada vegada més serveis d'atenció les 24 hores. Els horaris d'atenció al públic de les administracions públiques, als matins i alguna tarda, coincideixen de ple amb l'horari laboral. I així successivament. La qüestió és si cal avançar en una distribució diferent dels horaris.

“Les persones amb responsabilitat sindical han de prendre la iniciativa en la millora dels usos del temps del personal”

Les feines en horaris poc convencionals poden donar lloc a alguns dèficits en la qualitat de vida. Una feina on es treballa dissabtes i diumenges, per exemple, encara genera la percepció d'anar a contracorrent respecte a l'entorn. Es dona la paradoxa de disposar de temps, però no coincidint amb la majoria d'individus del voltant. Si aquestes persones tenen parelles, descendència o persones grans al seu càrrec, amb horaris diferents, la gestió del temps conjunt es converteix en una tasca complexa.

Les empreses ubicades en polígons industrials reclamen serveis. Els polígons industrials demanen disposar –es proposa que per llei– de serveis de transport, guarderies, menjadors, gimnàs i serveis mèdics.

Respecte als valors d'innovar en els usos del temps

Els valors predominants de les empreses de la mostra. Darrere de les polítiques per promoure canvis, els valors que més s'han repetit entre les empreses participants han estat:

- Confiança mútua entre personal i direcció.
- Acceptació de la flexibilitat horària.
- Orientació i treball per resultats.
- Orientació al client o a l'usuari.
- Foment del treball en equip.
- Compromís amb el servei. Proximitat. Simplicitat.
- Aprenentatge permanent. Innovació.
- Treball en xarxa.
- Transversalitat.
- Delegació.
- Responsabilitat.
- Sensibilitat envers el temps del personal.
- Aposta per la igualtat d'oportunitats.

Respecte als beneficis

La direcció hi percep avantatges, hi guanya o, com a mínim, no hi perd. És evident que el món empresarial no pot fonamentar-se en voluntarismes. Encara menys quan l'entorn globalitzat exigeix mantenir uns alts estàndards de competitivitat. Les empreses que s'han entrevistat no són cap excepció en l'entramat productiu. Tot i així, una vegada posades en marxa les accions que s'han relatat, hi han trobat valors afegits i avantatges competitius, i han mantingut o millorat els resultats econòmics i socials.

De vegades, la posada en marxa d'innovacions és fruit de la necessitat. Al llarg de la seva trajectòria, totes les organitzacions, algunes més, d'altres menys, tenen una història d'avatars per relatar. La posada en marxa d'aquests tipus de mesures dista molt de

“Les feines en horaris poc convencionals poden donar lloc a alguns dèficits en la qualitat de vida”

ser lineal i sempre en termes positius. De vegades les actuacions s'han consolidat després de feixucs processos d'assaig i error: mecanismes que no han funcionat, o no com s'esperava, redisseny de les accions, assaig, ajusts, etcètera. D'altres, han estat fruit d'una obligada reflexió davant un clima organitzatiu hostil (*aquesta no és la meva empresa, jo aquí només hi treballo*), o d'una davallada de la venda, la facturació i els resultats –al sector privat– que ha obligat a modificar trajectòries davant el perill de supervivència.

Empreses que han emprat l'equació: invertir temps en les persones és invertir en implicació i compromís. Disposen de treballador(e)s, representants dels treballador(e)s i de l'empresa que plantegen estratègies de negociació intel·ligents. És a dir, estratègies d'acostament de posicions orientades a assajar mesures que beneficiïn –o que no perjudiquin– ambdues parts, tan equilibrades com sigui possible. Es tracta de dedicar temps a escoltar-se mútuament: què es necessita, què es reclama i què es requereix per part de les persones i per part de l'empresa.

Una nova funció dins de l'àrea de personal i de recursos humans. Quan una organització es planteja reorganitzar el temps del personal, després d'establir els eixos i els barems que està disposada a negociar, requereix una figura professional que es dediqui a escoltar les persones, estudiar com lligar les seves necessitats i interessos amb les possibilitats d'encabir-les en els barems establerts, assegurar la viabilitat d'aquestes accions per a l'organització i fer tot el possible per quadrar els horaris de tothom.

Aquesta funció, segons manifesten les empreses, generalment l'exerceix el departament de recursos humans o administració de personal. Fins i tot, una de les organitzacions de la mostra ha creat una comissió d'horaris i vacances entre el personal. Això significa dedicar un "temps" a estudiar i implantar mesures d'aquest tipus.

Personal més implicat i compromès = clientela més satisfeta. Es parteix de la base que un dels avantatges competitius és tenir la clientela i/o l'usuari(a) satisfet(a). En el cas del sector privat la competència és dura, tampoc no es poden incrementar de forma exponencial els salaris. Als productes i serveis, la qualitat ja se'ls suposa. El producte o servei és un més, davant un ampli ventall d'opcions per escollir. La diferenciació s'ha de cercar per altres vies. En el sector públic són les restriccions pressupostàries les que impedeixen incrementar bandes salarials, l'usuari(a) és cada vegada més exigent. En ambdós casos, el personal interactua, sigui amb la resta de personal –o client– intern, sigui amb la clientela, l'usuari(a), o la ciutadania. Si el personal està implicat i compromès amb l'empresa, tendeix a tractar millor la clientela, que queda més satisfeta i requereix de nou els productes o serveis.

“Si el personal està implicat i compromès amb l'empresa, tendeix a tractar millor la clientela”

Generalment, una persona intel·ligent i competent, en una empresa que actua de forma intel·ligent i competent, acaba pactant fer de més i de menys amb el temps presencial. Si dins d'una empresa, sigui del sector públic o del privat, gran, mitjana o petita, es conforma un sistema, un conjunt d'elements interrelacionats entre si, dins del qual hi ha una persona que rendeix i funciona en el lloc de treball, que aporta valor afegit, i quan la relació personal és cordial i la relació contractual convé a ambdues parts, l'empresa no permet que aquella persona abandoni l'entitat. Si marxa d'aquella organització per anar a treballar a la competència, l'empresa hi perd per diverses bandes.

Per un cantó, perd una *bona peça de l'engrenatge*, perd el temps i els diners del cost de l'aprenentatge –el que li va costar capacitar-la–, al quals s'ha de sumar el que li costarà ubicar la nova persona que s'incorpora. Però és que, a més, les competències d'aquella persona que marxa ajuden a créixer una altra organització, és a dir una altra administració o una empresa de la competència.

Una persona competent, quan la tasca ho permet, valora no veure's subjecta a un horari laboral extremadament sistematitzat i a una gestió rígida del seu temps laboral. A canvi, aporta competència, flexibilitat i responsabilitat.

Apostar per les dones. El 50% del talent potencial d'una empresa és femení. La gran majoria d'empreses de la mostra han apostat per contractar i promocionar dones. Dones emparellades recentment que manifesten la voluntat de tenir fills, dones embarassades o amb càrregues familiars, grans, joves, de qualsevol país d'origen.

Les empreses petites tenen molt a aportar. Com el personatge de Molière, que parlava en prosa però no ho sabia, sovint s'han descobert mesures interessants posades en marxa inicialment en empreses petites, on es practiquen d'antuvi sense ser conscients que són innovadores.

Posar les TIC al servei de l'eficiència del temps personal i empresarial. Bases de dades que funcionen, programes de correu electrònic per planificar tasques i saber-ne l'evolució on line, teleformació, videoconferències per evitar viatges, intranets que s'utilitzen, aplicacions específiques per a la tecnologia que empra cada empresa en concret. Una mesura que ha sorgit reiterades vegades a l'estudi és com aquestes empreses han sabut emprar la tecnologia al seu favor. Aquesta, degudament posada al servei de les persones i de l'empresa, és un clar avantatge competitiu. Estalvia diners. I temps.

“Posar les TIC al servei de l'eficiència del temps personal i empresarial”

Tendència a condensar el temps. S'observa que algunes empreses, quan poden, tendeixen a compactar les jornades. Passen de la jornada partida a la intensiva sense que es modifiquin les hores totals, o pactant-ne la modificació. És un dels recursos més obvis per facilitar l'ajust entre temps personal i laboral.

Finalment, empreses i persones coincideixen a manifestar que l'optimització del temps laboral – i no laboral – és un dels elements més valorats.:

- ✓ L'empresa atreu, reté i motiva personal competent i intel·ligent.

- ✓ Es minimitza la sensació de pèrdua de temps o temps mort. Es va “per feina”.

- ✓ La rotació i les absències en redueixen.

- ✓ Es treballa en un clima de treball en equip.

- ✓ Les seleccions de personal es troben amb un volum considerable de candidatures a escollir.

- ✓ La gent ho explica.

- ✓ El tema transcendeix fora de l'empresa.

- ✓ S'incrementa el prestigi.

- ✓ I a curt o mitjà termini, això es veu reflectit en el compte de resultats.

“Algunes empreses, quan poden, tendeixen a compactar les jornades”

6. Propostes

Estratègies a emprendre

Promoure estudis i projectes al voltant dels nous usos del temps centrats en variables concretes. Proposem alguns exemples:

Demostrear empíricament els beneficis econòmics d'innovar amb els usos del temps. Fer anàlisis ambiciosos, emprant mostres representatives. I legitimar el que sembla evidenciar el sentit comú, però que les dimensions del present estudi ens impedeixen concloure taxativament: que les empreses que milloren els usos del temps del seu personal tenen beneficis econòmics reals, a banda dels socials, i de prestigi, entre d'altres. No només no hi perden –la qual cosa està demostrada–, sinó que realment hi guanyen. Temps i diners.

Analitzar els usos del temps per franges d'edat concretes: les edats més joves de l'arc de població activa i les edats més madures. Pel que fa als joves, hi ha una evident desregularització entre els horaris dels que cursen estudis secundaris o universitaris. O els que no ho fan. I les ofertes laborals a què poden aspirar. Si més no, per poder examinar com empren la jornada habitualment i quines propostes es troben per tal d'optimitzar i racionalitzar el seu temps.

Pel que fa a la població més propera a la jubilació, s'haurien d'analitzar les formes de reduir l'impacte de l'estat de saturació i esgotament professional de bona part de les persones que treballen a partir de determinades edats, bàsicament a partir dels 50 anys (i fins i tot abans en alguns col·lectius professionals). El més alt nivell de competència en l'exercici d'una ocupació coincideix amb un cansament ja gairebé crònic. I aquest també seria el punt de partida de la proposta següent.

Estudiar la fatiga que suposa mantenir un ritme sobredimensionat durant els anys. La salut femenina i la salut pública. Segons els principis de prevenció de riscos, mantenir de forma esporàdica un alt ritme de feina pot ser fins i tot saludable. Fer-ho durant massa temps, és una causa directa de malalties cròniques i irreversibles. Segons les lleis de la física, formulades fa uns segles per Newton, la velocitat és l'espai dividit pel temps. Donat que l'espai (el territori on els treballadors viuen, treballen i fan les tasques domèstiques) i els temps en què es mouen les persones són inamovibles, l'únic mòbil és el ciutadà i la ciutadana. Si no arriben al lloc previst en el temps previst, s'ha d'augmentar la velocitat. És a dir, s'ha d'accelerar.

I això, bàsicament, ho fan les dones. Malgrat que dones i homes poden potencialment fer-se càrrec en un 50% de cadascun dels àm-

“Estudiar la fatiga que suposa mantenir un ritme sobredimensionat durant els anys”

bits domèstics i de cura de persones dependents, en la pràctica qui ho sol fer són les dones. Es considera “normal” que ella assumeixi la doble jornada: les ocupacions que li pertoquen com a treballadora –en el temps que té contractat com a temps/empresa– i un altíssim percentatge de les tasques que exigeix el rol domèstic, en detriment del seu temps discrecional i de la seva salut. Mantenir aquest ritme durant anys pot donar lloc a una vellesa femenina exhausta i malalta. I convertir-se en un problema de salut pública. Ni que sigui per egoisme social. S’hauria d’estudiar com minimitzar aquests impactes, perquè si emmalalteix tota una franja de dones amb tota l’esperança de vida per davant, qui se’n farà càrrec? Qui tindrà cura de les que han estat tota la vida activa tenint cura dels altres?

Examinar la mobilitat per motius laborals i treballar amb les empreses de transport públic i xarxa ferroviària. Si la mobilitat per motius laborals obliga a desplaçar-se fora del municipi de residència i es preveu que s’incrementi i es consolidi, cal estudiar amb urgència i a fons quines són les problemàtiques que planteja aquest fet. I establir marcs de treball conjunt amb les empreses que gestionen la xarxa viària de transport, per aportar solucions pràctiques.

Dissenyar un projecte pilot per tal d’emprar de forma innovadora el temps laboral d’acord amb una xarxa d’empreses. Es tracta de permetre que algunes persones, amb perfils similars, puguin rotar per organitzacions diferents. Les persones, en un moment donat de la seva trajectòria professional entren a treballar en una empresa. I si es donen circumstàncies –suposadament favorables– i no hi ha cap incidència per cap de les parts, s’hi queden. El punt feble d’aquest sistema és que sempre –i només– veuran el món, el teixit productiu, el mercat de treball des de la mateixa perspectiva, una versió pràcticament única –i per tant parcial i molt incompleta–, del teixit productiu. Un(a) funcionari(a) es permetrà interactuar amb l’empresa privada sense haver-hi posat mai els peus. El treballador(a) d’una empresa petita mai no es pot imaginar com es treballa a la gran. Ni en un altre sector i branca, ni en cap d’altre emplaçament geogràfic que el propi.

Es tractaria de crear una experiència pilot amb un nombre reduït d’empreses i un nombre determinat de persones. Sempre escollits de forma voluntària. I amb la possibilitat de poder tornar a l’empresa de la qual es prové, òbviament. Es tractaria que, de forma organitzada, anessin exercint ocupacions similars en organitzacions diferents. S’haurien d’extraure resultats i conclusions per veure fins a quin punt seria extrapolable i ampliable.

“Examinar la mobilitat per motius laborals i treballar amb les empreses de transport públic i xarxa ferroviària”

Agents implicats en el desenvolupament de les propostes

El CESB i la Regidoria de Nous Usos Socials del Temps, entitats promotores d'aquest estudi, haurien d'aprofundir i estendre aquest debat i fer-lo arribar als seus destinataris i destinàries: els agents socials i econòmics del territori.

S'han de crear marcs per discutir plantejaments, resultats, conclusions i propostes.

Cal assenyalar l'interès que ha suscitat l'elaboració d'aquest estudi per part dels portaveus de les empreses, tant de les participants com de les que no han pogut fer-ho en el decurs del període en que s'ha portat a terme l'estudi. Les unes i les altres han demanat disposar dels resultats per fer-los arribar a la direcció i el personal.

Crear una xarxa d'empreses. A les entrevistes realitzades, les persones interlocutores de les empreses han volgut conèixer quines iniciatives tenien el CESB i l'Ajuntament de Barcelona per continuar aprofundint en el tema i, al mateix temps, han manifestat el seu interès per mantenir una estreta col·laboració i establir una xarxa d'intercanvis d'experiències, en un clima de confiança i aprenentatge mutu, que permeti compartir coneixements i mesures d'actuació que han dut a terme, o estan en fase experimental. Comentar les pràctiques que han obtingut millors resultats i les que han fracassat. Així mateix, s'ha suggerit atorgar algun tipus de guardó, de reconeixement públic a les empreses que se signifiquin per uns millors usos del temps del seu personal.

Les persones que ocupen les cúpules polítiques haurien de ser referents de formes innovadores i més racionals d'emprar el temps de treball. Una organització és l'ombra allargada de qui mana, segons J. Ramonet, consultor. La societat civil s'emmiralla en els seus líders polítics que, precisament per això, han de ser especialment exemplificadors.

Resultarien uns referents excel·lents per a la resta de persones –tant davant de les organitzacions internes de les quals són els principals mandataris, com davant dels seus grups d'interès– si comencessin a donar exemple respectant els temps de treball i de no-treball propis.

La visualització, per part de la ciutadania, de la realització de sessions maratonianes, clarament perjudicials per a la salut, per part de parlamentaris, responsables polítics i membres destacats de la societat civil, és poc exemplificador en aquest sentit. Si els responsables polítics comencen a usar el temps d'una manera més equitativa i racional, preservant la seva vida no laboral, això serà un bon model que ajudarà a capgirar l'estatus quo actual.

“Xarxa d'intercanvis d'experiències, en un clima de confiança i aprenentatge mutu”

Exercir l'autoritat valorant i respectant el temps dels altres. Cal destacar la filosofia d'una de les empreses enquestades, que reflectia una iniciativa prou il·lustrativa, que fonamentava el valor de la igualtat fent palesa la premissa següent: "Ocupar un càrrec superior no significa que ningú sigui més que ningú. Tothom és igual d'important. Només hi ha responsabilitats diferents". Sota aquest principi, es desplega la formació transversal que s'imparteix en un curs intern o es transmet de forma successiva a tota la cadena de càrrecs mitjans i al personal de base. La docència d'aquest mòdul és a càrrec de la direcció de l'empresa.

Si bé les cúpules sindicals estan a prop d'aquests nous usos, han de continuar transmetent i convencent els comitès de les empreses del valor de millorar l'organització del temps de treball. Un greuge que ha sorgit és que els representants legals dels treballador(e)s no són l'avantguarda a l'hora de negociar en termes de temps, potser perquè sovint la representació sindical és en gran proporció masculina (79% a la nostra mostra).

Les entitats patronals en van percebent els avantatges. S'haurien d'informar i potenciar aquestes pràctiques entre les empreses associades i, alhora, analitzar les dades i les valoracions que aportin les direccions de les empreses privades per poder demostrar que racionalitzar el temps de treball no va en detriment dels resultats sinó que, ben al contrari, redunda en beneficis per al personal, però també en l'èxit empresarial.

Acordar amb l'Institut Català de Qualificacions Professionals incorporar com a competència clau professionalitzadora la gestió del temps, entenent per competències clau aquelles que es manifesten independentment de les habilitats de tipus tècnic i organitzatiu, que tenen caràcter transversal i són transferibles a diferents contextos professionals. En el diccionari de competències clau (juliol 2004) i en el model professionalitzador del sistema integrat de Qualificacions Professionals de Catalunya, cap de les 38 competències clau fa referència explícita a la gestió del temps. Seria bo que el nou model, que encara s'està dissenyant, consideri la gestió del temps com a competència clau, la definís i la valorés per nivells (baix, mitjà i superior).

Les escoles de negocis, que formen les futures generacions de classes directives, haurien d'incorporar mòduls formatius transversals orientats a capacitar en les competències clau següents: la pròpia gestió del temps i noves formes de gestionar el temps dels recursos humans de l'organització.

Finalment, hem d'assenyalar que tothom, en qualsevol organització, té poder per generar canvis. Les mesures que presenta aquest treball, han estat refrendades i posades en marxa en més

"Incorporar com a competència clau professionalitzadora la gestió del temps"

d'un cas per perseverants membres de la línia mitjana i/o compactes nuclis d'operacions. Són ells i elles qui han liderat el procés d'implementació de mesures com les que s'han enumerat en els resultats. De la reflexió de les empreses que han seguit aquest camí es desprenen dues premisses:

1. La direcció ha de tenir, si més no, una certa permeabilitat als suggeriments dels estaments inferiors.

2. Hi ha d'haver prou massa crítica que aposti i mantingui la bondat d'aquestes mesures i les sàpiga transmetre a la direcció. Quan el grup impulsor està convençut que és possible, es fonamenten els arguments, s'analitzen a priori els impactes positius i negatius, es negocia en termes de respecte i benefici mutu, s'evidencien les avantatges i es té calculat el cost.

Aleshores és possible aconseguir posar en marxa iniciatives innovadores com les que s'han descrit a les empreses objecte de la mostra estudiada.

“La direcció ha de tenir, si més no, una certa permeabilitat als suggeriments”